الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة التعليـم العالـــي و البحـــث العلمـــي

جامعة منتوري – قسنطينـــة –

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية و الأرطوفونيا

رقم التسجيـل ....

الرقم التسلسلي ....

أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات و منفذي المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز – فرع جيجـل –

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم النفس العملي و السلوك التنظيمي

من إعداد الطالبة: مــارس هنـــاء إشراف: د.رواق محمــود

أعضاء اللجنة المناقشة:

أ.د لوكيا الهاشمي	رئيسا	جامعة منتوري قسنطينة
د.رواق محمـــود	مشرفا و مقررا	جامعة منتوري قسنطينة
أ.د رواق عبلـــة	عضوا مناقشا	جامعة منتوري قسنطينة
أ.د ليفة نصر الدين	عضوا مناقشا	جامعة منتوري قسنطينة

السنة الجامعية: 2007-2008

المقدمة

الفصل التمهيدي

أولا:الجانب النظري

الفصل الأول:الإتصال التنظيمي الرسمي

الفصل الثاني السلوك التنظيمي:

الفصل الثالث دافعية الإنجاز:

ثانيا ـالجانب التطبيقي

الفصل الرابع:الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

المقدمـــة:

سعت ادارة الموارد البشرية مند بداية اهتمامها النوعي بدور العنصر البشري، إلى معرفة أهم العوامل المؤثرة والمتحكمة في سلوكات الأفراد داخل المنظمات،ومعرفة مختلف دوافع الأفراد التي تعتبر مصدرا لهذه السلوكات، وكان الهدف من وراء معرفة هذه الدوافع هو العمل على التحكم في مختلف الأسباب التي تؤثر فيها قصد توجيه هذه الدوافع نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ـ تعتبر دافعية الإنجاز من أهم الدوافع التي تستثير اهتمام مدراء المنظمات المختلفة و علماء السلوك التنظيمي على حد السواء.تمثلت بداية الاهتمام بدافع الإنجاز لدى "موراي"و "ماك كليلاند" حيث اعتبر هؤلاء الباحثين أن دافع الإنجاز من أهم الدوافع الإنسانية وتتحكم فيه مجموعة من العوامل ومن بين أحد العوامل التي ارتأينا أنها تؤثر في دافع الإنجاز" الاتصال التنظيمي الرسمي" حيث تم التركيز على التساؤل التالي :

ما تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع ـ جيجل ـ من خلال أراء منفذي وإطارات هذه المؤسسة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل سؤالين فرعيين هما :

1. ما تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على انخفاض دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز ـ فرع جيجل ـ من خلال أراء منفذي وإطارات هذه المؤسسة؟
2. ما تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على ارتفاع دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغازـ فرع جيجل ـ من خلال أراء منفذي وإطارات هذه المؤسسة؟

واستبعدنا في دراستنا هذه الاتصال الأفقي لمجموعة من الاعتبارات تمثلت في كون هذه الدراسة أنجزت في إطار التدرج الهرمي للسلطة ،و دراسة الاتصال في إطار العلاقة المتبادلة بين رئيس ومرؤوس،ولأن الاتصال الأفقي يفرض علينا دراسة اتصال العمال فيما بينهم في مستوى تنظيمي واحد ، و اتصال الرؤساء أي عمال الإدارة فيما بينهم في مستوى تنظيمي واحد كذلك، ثم دراسة

اتصال مدير مؤسسة سونلغاز فرع جيجل مع مدراء مؤسسات سونلغاز بفروع أخرى و هذا يتطلب وقتا أكبر لما حدد لإنجاز هذا البحث، و لأننا حاولنا معرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي للمؤسسة على دافعية إنجاز عمالها أي ان موضوع البحث كان في إطار المنظمة، و المتمثلة في مؤسسة سونلغاز ـ فرع جيجل ـ ولهذا تم الإعتماد على المتغير المستقل و المتمثل في الاتصال التنظيمي الرسمي بنمطيه ولتحقيق أهداف البحث المتمثلة في معرفة مدى تأثير الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى الأفراد قسمنا هذا العمل إلى فصلين رئيسيين،فصل نظري وفصل تطبيقي .

*أما الفصل النظري فقد أشتمل بدوره على ثلاثة فصول بعد طرح الإشكال والفرضيات و عرض الدراسات السابقة .نجد الفصل الأول المتمثل في

الاتصال التنظيمي إذ انطلقنا من تعريف كل من التنظيم والاتصال وصولا إلى الاتصال التنظيمي الرسمي مع عرض مختلف قنوات هذا الاتصال .

أما الفصل الثاني فتمثل في السلوك التنظيمي الذي كان لابد من الإشارة إليه نظرا لأهميته في هدا البحث والذي كان بدوره في إطار السلوك التنظيمي،إذ يشتمل على ثلاث مستويات للتحليل:

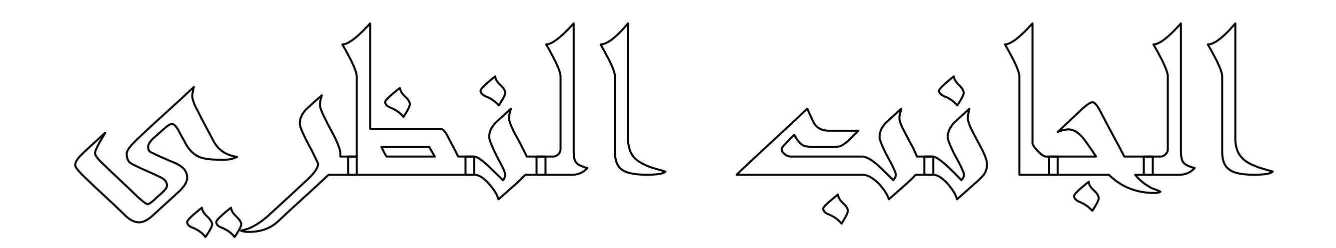
ـ على مستوى الفرد ويتمثل في بحثنا دافعية الإنجاز لدى الأفراد

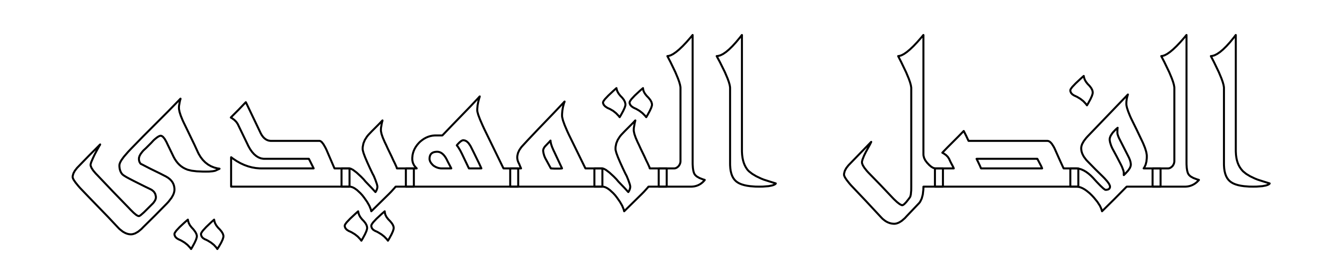
ـ على مستوى الجماعة ويتمثل في بحثنا بالاتصال بين الجماعات (اتصال متبادل بين رئيس ومرؤوس).

ـ على مستوى المنظمة حيث أن هذه الدراسة كانت في إطار منظمة سونلغاز ويهدف هذا البحث إلى معرفة أسباب إنخفاض وارتفاع دافعية الإنجاز وعلاقته بالإتصال التنظيمي الرسمي، و من خلال دراستنا هذه نكون قد ساهمنا و لو بجزء بسيط في تحقيق أحد أهداف هذه المنظمة .

الفصل الثالث يشتمل على موضوع دافعية الإنجاز والذي يمثل المتغير التابع في دراستنا هذه، حيث نستهله بسلسلة من التعريفات للدافعية مع عرض للنظريات الخاصة بها، ثم تطرقنا إلى دافعية الإنجاز حيث عالجنا هذا الموضوع بالتفصيل إلى حد ما نظرا لأهميته في هذا البحث.

الفصل التطبيقي تضمن عرض لإجراءات الدراسة الميدانية والوسائل التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة و المقابلة بهدف بناء مقياس البحث و قد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة هذا البحث كما تضمن هذا الفصل عرض نتائج البحث ثم مناقشتها في ضوء الفرضيات التي تم الانطلاق منها.


الجانب النظري


الفصل التمهيدي

الفصل التمهيدي:

الاشكالية :

خلال الاجتماع السنوي لجمعية المهندسين الميكانيكيين بأمريكا، الذي انعقد سنة 1886 ألقى هنري تاون "H.R.TOWN" مدير إحدى الشركات الصناعية محاضرة عنوانها المهندس كاقتصادي "THE ENGINER AS AN ECONOMIST " اعترف فيها بأهمية الإدارة كعنصر أساسي من عناصر الإنتاج .كما ألقى هنري ماتكالف " H.Matcalf - أحد كبار ضباط الجيش الأمريكي في ذلك الوقت ـ محاضرة اقترح فيها خطة للتنظيم مبنية على أساس تقسيم العمل بين الإدارة والأفراد. وقد اشترك فريدريك.و. تايلر F.SSW.Taylor في المناقشة التي حدثت بعد إلقاء هاتين المحاضرتين وصرح أنه يجري بحوث ودراسات حول بعض المشاكل الإدارية بشركة ميديفيل للحديد والصلب

ـ أدت الثورة الفكرية التي نادى بها فريدريك تايلر والتي أسماها بالإدارة العلمية في العمل إلى تطبيق الأسلوب العلمي في الصناعة. كما أنها نقطة انطلاق سلسلة من الأبحاث والدراسات العلمية في مختلف الأساليب والأسباب التي تؤدي إلى الرفع من مستوى الإنتاجية ،وكدا معرفة الأسباب التي تؤدي إلى انخفاضها بغض النظر عن الآلات والوسائل المادية حيث بدأ الاهتمام النوعي بالعلاقات الإنسانية و سلوكيات الأفراد داخل التنظيم .

ـ إن سلوك الأفراد في العمل تتحكم فيه عدة عوامل تتعلق بالخلفية النفسية، والتكوينية التي تنشأ وتتطوروتتغير بواسطة المجتمع. ومن المتفق عليه أن الأفراد يختلفون في سلوكهم في العمل،فقد يتفاوتون في درجة تحمسهم ورغبتهم للعمل،منهم من يبدل جهدا كبيرا من أجل انجاز العمل،منهم من يكتفي بالأعمال العادية، ومنهم من يتهاون لدرجة الإهمال ،كما أن السلوك عامة يصدر عن الإنسان نتيجة توفير مجموعة من الدوافع MOTIVATION أو الحوافز INCERTIVES وخاصة السلوك الذي يستهدف تحقيق هدف(عبد الرحمن العيسوي،1994،ص172) ويعرف

الدافع الذي يدفع الإنسان نحو تحقيق هدف من خلال انجاز العمل ب" دافعية الإنجاز " la "
motivation d acomplissement"

و تهتم المنظمات المعاصرة بالبحث في الأسباب والأساليب التي تؤدي إلى تنمية دافعية الإنجاز،ومحاولة تجاوز أسباب انخفاضها ،حيث أسفرت أبحاث كل من "موراي" Muray "و"ماك كليلاند" " Mc Cliland " عن وجود رغبة في تحقيق الأعمال الصعبة لدى ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة ،كما يتميزون بالمثابرة في العمل، ويلتمسون معيارا مرتفعا جدا لأدائهم ،مما يحقق نتائج ايجابية سواء على مستوى الفرد تتمثل في تحقيق الذات من خلال تحقيق الإنجاز في العمل أو على مستوى المنظمة حيث يتم انجاز العمل بأداء متفوق و كما تقول ًماري وستفالن ً marie .h.westphalen ًان فرد محمّس داخليا يؤدي إلى مؤسسة محبوبة خارجيا ً un personnel motive a l interne fait une entreprise aimee a l exterieur ً.

بينما يتميز دوي دافعية الإنجاز المنخفضة باللامبالاة في العمل حيث يؤدي هؤلاء الأفراد عملهم بطريقة آلية مما يؤذي إلى نتائج سلبية سواء على مستوى الفرد حيث تسبب له ما يعرف (بالاغتراب المهني)،أو على مستوى المنظمة تؤذي إلى فشلها على مستوى تسيير الموارد البشرية،مما يسبب تراجع في الإنتاج .

و ترجع هده الاختلافات في نسبة دافعية الإنجاز إلى وجود سلسلة من العوامل التي تتحكم في هذا الدافع،منها الميول والاستعدادات و التي توجه سلوك الفرد وجهة معينة ، أو قد تلعب التنشئة الاجتماعية دورها من خلال ما يكتسبه الفرد من سلوكات حيث أكد "ماك كليلاند" أن دافع الإنجاز يمكن تطويره عن طريق التدريب والتعلم والذي بدوره يكسب الفرد سلوكات نحو انجاز الأعمال بطريقة تمتاز بالتفوق والإجادة،أما داخل المنظمات قد يجأ المدير أحيانا إلى تطبيق سياسة الحوافز والزيادة في الأجور اعتقادا منه بأنها الطريقة الأمثل للرفع من نسبة دافعية الإنجاز لدى العمال ،كما تعتقد بعض المنظمات أن تطبيق سياسة الترقية والعلاوات قد يؤدي إلى الرفع من نسبة

دافعية الإنجاز ،وأحيانا قد تكون المعاملة السلبية التي يتلقاها العمال في العمل هي السبب في خفض نسبة هدا الدافع.

من بين العوامل التي ارتأينا أنها قد تتحكم في دافعية الإنجاز لدى العمال ، الاتصال التنظيمي الرسمي، وقد تم اختيار مؤسسة سونلغاز- إنتاج الكهرباء- نظرا لطبيعة العمل بهده المؤسسة الذي يتوقف على استمرار عملية تدفق المعلومات في كل الاتجاهات ، و بسبب طبيعة العمل الذي يتطلب الدقة المتناهية لضمان استمرار الإنتاج وتجنبا لأي خطأ أو عطل .فلا شك أن إخبار وإعلام الأفراد بنشاط المنظمة،سياستها، المقاصد،والغايات يستدعي وجود برنامج ضخم من شبكة الاتصالات،ويتزود الأفراد بالمعلومات من خلال العديد من الطرق والأساليب والتي منها؛ الاجتماعات، الإعلانات،الهاتف المذكرات...الخ في إطار الاتصال التنظيمي الرسمي النازل، كما يتصل الأفراد بالإدارة (أو المدير) عن طريق مجموعة من الوسائل كالتقارير،طلب المقابلة الفردية مع المدير،صندوق الشكاوي، وهذا ما يعرف بقنوات الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد .وانطلقت الطالبة في هدا البحث من افتراض أن تدفق المعلومات من الإدارة إلى الأفراد في إطار الاتصال التنظيمي الرسمي سوف يؤدي بالعمال إلى انجاز العمل تطبيقا لتعليمات الإدارة فقط دون المبادرة إلى تحقيق نتائج ايجابية في العمل مما يؤدي إلى الخفض من نسبة دافعية الإنجاز لدى العمال،كما افترضت الطالبة أن هذا الإتصال قد يكون السبب في رفع نسبة دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية في العمل مما قد يحقق نوع من المشاركة الذاتية والفعلية في انجاز العمال لعملهم وبالتالي يخلق روح المبادرة لإنجاز العمل مع نوع من التميز أو التفوق،وسنحاول في الفصول المقبلة التأكد من الفرضيتين استنادا إلى أراء إطارات ومنفذي المؤسسة،والرأي كما عرفه "أحمد زهران" "هو تعبير الجماعة أو المجتمع أو الجمهور العام على مشاعره وأفكاره ومعتقداته واتجاهاته بالنسبة لموضوع يخصه أو قضية تهمه"(لوكيا الهاشمي وأخرون،ب،2006،ص137)

ومن خلال هذا يمكننا أن نتساءل عن مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي بمؤسسة سونلغاز- انتاج الكهرباء فرع جيجل- على دافعية الإنجاز لدى عمال هده المؤسسة ،وهدا من خلال سؤال رئيسي انبثق عنه سؤالين سنحاول الإجابة عنها في الفصول المقبلة لهذا البحث ،وتمثلت هده الأسئلة فيما يلي:-

- ما هو أثرالاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى الأفراد؟

- هل يؤدي الاتصال التنظيمي الرسمي إلى انخفاض في دافعية الإنجاز لدى الأفراد؟

-هل يؤدي الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد إلى ارتفاع في نسبة دافعية الإنجاز لدى الأفراد؟

5ـ فرضيات البحث:

الفرضية العامة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال أراء منفذي وإطارات هذه المؤسسة

الفرضيات الجزئية:

1- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الرسمي وانخفاض نسبة دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال أراء منفذي وإطارات هذه المؤسسة

2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الرسمي وارتفاع نسبة دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال أراء منفذي وإطارات هذه المؤسسة

3_ أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث إلى معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز فرع جيجل.

و ذلك من خلال معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على انخفاض دافعية الإنجاز عند عمال المؤسسة المذكورة آنفا و كذا معرفة مدى تأثيره على زيادة نسبة دافعية إنجازهم. و من خلال معرفة المتغير المستقل الإتصال يمكننا معرفة و إدراك تأثيره على المتغير التابع المتمثل في دافعية الإنجاز.

4- أهمية البحث: تتحدد أهمية أي بحث حسب الأهداف المعلنة له. وبما أننا نحاول معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز فإن أهمية هذا البحث تكمن في التعرف على أهم عامل مؤثر في دافعية الإنجاز التي تشكل بدورها عاملا مهما في زيادة إنتاجية وفعالية المؤسسات. ولهذا نجد أن أغلب إدارات الموارد البشرية الحديثة تركز على زيادة الدافعية لدى عمالها وخاصة دافعية الإنجاز

كما تكمن أهمية البحث في إيجاد مبررات للتساؤلات المطروحة في هذه الدراسة ، والتي من خلالها يمكننا التعرف على العلاقة النسبية بين متغيرات البحث

6- تحديد المفاهيم :

6-1الإتصال التنظيمي : عملية انتاج وتوفير المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية وتفاعلها وتبادلها في إطار تنظيمي بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور وأخبار، أو معلومات جديدة ،أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعة ، أو التغيير في هدا السلوك وتوجيهه وجهة معينة

6-2 **الدافعية :** هي العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو أهداف معينة لإمكانية إشباع حاجة مثارة (أو نقص معين)داخل الفرد

6-3 **دافعية الإنجاز :** تمثل الرغبة في الإجادة و الامتياز،وتحقيق نتائج في المهام، وتحقيق التفوق

6-4 دافعية الإنجاز المرتفعة : وجود رغبة قوية في الإجادة وتحقيق نتائج في المهام، وتحقيق التفوق بدرجة عالية

6-5:**دافعية الإنجاز المنخفضة :** وجود رغبة منخفضة في الإجادة والإمتياز،ورغبة منخفضة في تحقيق نتائج في المهام أو التفوق

6-6 أراء: مصطلح يستخدم للتعبير عن اتجاهات الأفراد حول موضوع معين وفي وقت محدد

7 - الدراسات السابقة:

تمثلت الدراسات السابقة التي تحصلت عليها الطالبة في دراسات مشابهة، حيث تناولت الدراسة الأولى الاتصال التنظيمي، والدراسة الثانية تناولت دافعية الانجاز.

- إن موضوع الاتصال التنظيمي رغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة، لم ينل حقه من الدراسات الميدانية، وبالرغم من ظهور دراسات حديثة إلا انها تشكوا من انعدام إطار نظري موحد لموضوع الاتصال التنظيمي.

وقد ركز الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع على دراسة إتجاه الاتصالات داخل المؤسسة وأهملوا محاور أخرى أساسية كطبيعة توزيع المعلومات داخل التنظيم، وشبكات الاتصال.

أولا : دراسة محمد علي محمد:

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية و لقد أجريت في شركة النصر للأصواف و المنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، و كان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي ، ولقد اعتمد الباحث على ثلاثة أدوات و عناصر لجمع البيانات وهي:

- **الملاحظة المباشرة:** وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع و دراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.
- **المقابلة الحرة:** وذلك لإفصاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم
- **الاستمارة:** استخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية للكشف عن طبيعة نظام الاتصال و لقد شملت دراسته خمس جوانب للاتصال و هي:

  - بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي و التشاور.

  - بيانات تتعلق بتفهم و تقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.

- مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.

- بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد.

- بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط.

ففيما يتعلق بالجانب الأول و الذي يخص التشاور بين العمال و أعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد أوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخد طابعا رسميا و آخر غير رسمي؛ بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل و خارجه،التي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال و المساهمة في القضاء على التوتر.

أما فيما يخص الجانب الثاني فلهذا أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عن عدم تذكرها و معرفتها للمنشورات، لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الأقسام الإنتاجية حسب المعوقات التي تقف أمامهم، و حسب مستويات التعليم فإدراك مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال، فلقد بينت الدراسة أن الإدارة لا تهتم بعدة مواقف كما اتضح أن المنشورات التي تصدرها الإدارة والتي تتعلق بتغيرات النظام في العمل غالبا ما تواجه بالتحفظ وعدم الإقناع. وكرد فعل لذلك فضل العمال الاحتجاج كأسلوب لتوصيل آراءهم والتعبير عن أخطارهم للإرادة العليا بعد أن تأكد من أن شكاويهم لم تلق أية عناية.

أما الجانب الثالث فقد حاولت الدراسة أن تكشف تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات وقد أبدى العمال في كثير من الأحيان عدم اكتراثهم بالمنشورات ومن تم عدم إدراكهم للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و يعكس تلك المعوقات التي تفرض توصيل المعلومات على العمال في أدنى مستوى للتسلسل الهرمي للتنظيم.

أما ما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات إلى جانب اعتماد الأغلبية من العمال على قراءة المنشورات فيذهب البعض إلى استقبال المعلومات من زملائهم في العمل إلى جانب اعتمادهم على مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات إلى اعتماد الأميين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر من اعتمادهم على مشرفيه وقد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن قنوات أخرى للاتصال منها الاعتماد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر.

أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الاتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الاتصال بالإدارة العليا حتى و إن كانت لديهم شكاوي خاصة وذلك لأن مسئولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الإدارة العليا أما في الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة و فرص الاتصال الصاعد مع المسئولين في الإدارة بينت إمكانية هذا النوع من الاتصال كلما انخفضت مدة الخدمة في التنظيم.

ولقد استخلص (محمد علي محمد) في دراسته إلى أن الاتصال يحقق وضيفة التكامل و التوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال و مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال. كذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية [محمد علي محمد 1978 ص 102].

*أما دافعية الإنجاز كمتغير تابع لدراستنا،فقد حظي بالعديد من الأبحاث والدراسات أهمها دراسات " ماك كليلاند" والتي إنطلقت من دراسات أولى " لموراي "سنة 1938 الذي اعتبر دافعية الإنجاز من أهم الدوافع.

*- قام **موراي** بدراسة قصد معرفة أسباب شدة دافعية الإنجاز بإعطاء مجموعات من الأفراد تعليمات مختلفة قبيل أن يشرعوا في كتابة قصصهم الخاصة بتفهم الموضوع وهو إختبار يعرف باسم (TAT) (Thematic Apperception Test).

ـ خلال هذه الدراسة أخبرت مجموعة من الناس أنّ الذين يأتي أدائهم جيدا على إختبار التخيل يمكن أن يكونو مديرين أو رجال أعمال ناجحين، وكان يفترض أن هذه التعليمات يمكن أن توقظ أفكار الإنجاز وتخيلاته، وأجريت مقارنة بين استجابات تفهم الموضوع التي أبداها أفراد مجموعة أخرى أعطي أفراده تعليمات محايدة.

وتمخضت هذه المقارنة عن وجود أنواع معينة من التخيلات والأفكار في قصص تفهم الموضوع التي أبداها أفراد مجموعتي الظروف المحايدة وظروف الاسترخاء، ومن ثم فقد أصبحت هذه الأفكار والتخيلات الفارقة هي التعريف الإجرائي حسب "موراي" لدافعية الإنجاز.

*- وتعتبر دراسة الأستاذة الدكتورة "صفاء الأعسر" ومجموعة فريق البحث الدكتور " إبراهيم قشقوش" والدكتور " محمد سلامة " سنة (1983) إحدى الدراسات التي تناولت موضوع تنمية دافعية الإنجاز لدى التلاميذ والطلاب القطريين في مختلف مراحل التعليم. وبحث ماهية العلاقة التلازمية المصاحبة لارتفاع أو انخفاض دافعية الانجاز لدى هؤلاء الطلاب من الجنسين

-استخدم فريق البحث عيّنة تتكون من (80) طالب و(137) طالبة من الطلاب والطالبات المقيدين بالفصلين الدراسيين السادس والسابع في كليات التربية والعلوم الإنسانية والتشريعية بجامعة قطر.

قام فريق البحث بدراسة مسحية لماهية الجوانب والأبعاد الأكثر شيوعا وتواترا في الاختبارات والاستبيانات التي وضعت بهدف الإستخدام في قياس دافعية الإنجاز لدى مختلف الباحثين، وقد أسفرت هذه العملية عن وجود عدد من الجوانب والأبعاد ذات الأهمية في هذا الصدد.

وتضمنت هذه الجوانب: توجه العمل، المثابرة،التعاطف الوالدي، الخوف من الفشل، التقييد الاجتماعي، الاستجابة للنجاح والفشل، توجه المستقبل،الاستغراق في العمل التقييد الوالدي، سلوك الامتحان، المنافسة، الاستقلالية، الجمود، سلوك التوقع قيمة التحصيل، وجهة الضبط، القلق المعوق،وجهة مثير السلوك،احترام الذات، التحكم في البيئة.

وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية

ـ تبين من خلال الدراسة أن أفراد العينة لديهم حاجات ترتبط بدافعية الانجاز ، ولكن القيم السائدة توجه هده الحاجات الانجازية إلى أهداف مرتبطة بالدين والأخلاق والعدل والراحة النفسية

- لا توجد علاقة بين دافعية الانجاز و التوافق في البيئة الجامعية
- الصورة التي تكونها الفتاة الطالبة عن نفسها هي أنها زوجة وأم ، فهي لا تهتم بدافعية الانجاز في إطار التعليم

وقد قام فريق البحث بتقديم سلسلة اقتراحات، تمثلت أهمها في وضع برامج تكوين تهدف إلى رفع نسبة دافعية الانجاز ، وذلك انطلاقا من الأبحاث والدراسات السابقة في هذا الميدان،حيث يمكن استخدام هذه البرامج ليس في قطاع التعليم فقط بل تتعداه إلى المؤسسات الإنتاجية الأخرى ,

الفصل الأول

الإتصال التنظيمي الرسمي

الفصل الأول:الاتصال التنظيمي الرسمي

1- التنظيم:

1-1 مفهوم التنظيم:

يعد التنظيم حجر الزاوية الذي تقوم عليه أي منظمة، فلا يمكن تصور أي إدارة بدون تنظيم فهو الأداة اللازمة لتنفيذ البيانات والمهام المختلفة، ويعتبر الوسيلة الأهم للوصول لأهداف المنظمة حيث أصبحت المنظمات المعاصرة تعتمد على الأبحاث والدراسات التي تعني بتطوير التنظيم قصد تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة.

" نستخدم في اللغة العربية كلمة التنظيم **ك" فعل"** و أيضا **ك "إسم"** ، نقصد بالتنظيم " Organizing" كفعل ، إجراء الترتيبات و العلاقات الضرورية لعمل أية منظمة (برنوطي سعاد 2005 ص 276)

كما نستخدم في اللغة العربية " التنظيم" كإسم بمعنى "Organisation" أو الكيان المنظم، وهو حصيلة الترتيبات التي تم إجراءها"(برنوطي سعاد 2005 ص276).

"أما التنظيم كوظيفة من وظائف المدير،تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف، ولتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنقيذ هذه الأنشطة، حيث يتم اسناد النشاط المعين للشخص الذي تتواءم قدراته و مهارته مع متطلبات هذا النشاط "(عبد السلام أبو قحف، 2005 ،ص343).

بينما المنظمة فيمكن اعتبارها نظام تبادل، حيث يقدم الأفراد للمنظمة مجهودهم مقابل الأجر الذى يحصلون عليه منها، و حيث تقدم المنظمة للأفراد الأجر مقابل ما يبذلونه فيها من مجهود،وطبيعي أن يحاول كل فرد منها أن يتوازن بين مقدارما يعطيه و ما يتسلمه، لذلك تعتبر المنظمة وسيلة لتحقيق الهدف من وجودها، و الهدف من عمل الأفراد فيها وبهذا المعنى لا تعتبر المنظمة غاية في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيق غاية.

2-1 أنواع التنظيم:

"التنظيم كاسم ، هو عنصر أساسي في أيّة منظمة يشمل خصائص لها طابع الانتظام و الاستقرار و الثبات" (برنوطي سعاد 2005 ص 277).

" هذا الإنتظام يتحقق نتيجة نشاطين و جهدين مختلفين من حيث المسئولية الرسمية لأداء معيّن" (راوية حسين 2004 ص 31).

كما ينتج عن هذين النشاطين نوعين من التنظيم: التنظيم الرسمي و التنظيم اللارسمي.

1-2-1التنظيم الرسمي:

يقصد بالتنظيم الرسمي، كافة العلاقات التي تربط الأعمال و النشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية، و التي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل (لوكيا الهاشمي، ب،2006 ص 22)،وتعتبر عملية " إتخاذ القرار وإقامة هذا التنظيم أحد المسئوليات الأساسية للإدارة و التي هي مسئولة أيضا عن إدارته و تغييره"(فؤاد أبو إسماعيل،1978ص183).

و يقصد بالتنظيم الرسمي " الترتيبات و التنظيم الذي يحصل نتيجة جهود و قرارات رسمية متعددة تحددها الإدارة" (برنوطي سعاد،2005 ص 277).

كما يقوم التنظيم الرسمي على وضع الفواصل و الحدود بين مسار السلطة،المسئولية و توزيع العمل والجهد بين الأفراد، ومن خلال تلك الأمور السابقة تنشأ العلاقات الإدارية" (علي محمد منصور، 1999 ص155)، حيث يبرز كل موظف في هذا الهيكل و هذا البناء أعماله في تقارير مرفوعة إلى مدير مستواه الإداري، الذي بدوره يقوم برفع و توصيل تلك القرارات إلى المستويات العليا حتى تصل قمة الهرم أو السلطة الإدارية العليا

" و التنظيم الرسمي هو التنظيم الواعي والمقصود للأنشطة وكذلك العلاقات فيما بينها بغرض تحقيق هدف سبق تحديده" (فؤاد أبو إسماعيل،1978 ص184).

2-2-1 التنظيم اللارسمي:

" التنظيم اللارسمي، مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تتم بين أفراد المنظمة و التي تأخذ أنماطا وأشكالا عديدة وتتحدد نتيجة إلى رغباتهم ودوافعهم و سلوكاتهم،التي تخضع لمسارات وإتجاهات التنظيم الرسمي في كثير من الأحيان" (لوكيا الهاشمي، أ،2006 ص 23).

" فالتنظيم اللارسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي، وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون، و تعتبرالجماعات الصغيرة، إحدى عناصر هذا التنظيم الغير رسمي" (علي محمد منصور،1999 ص 157).

" فإذا تفاعلت مجموعة من الأفراد لفترة ما و لأي سبب، فإن هذا التفاعل يؤذي إلى حدوث نوع من الترتيبات والانتظام فيما بينهم، فيتم توزيع الأدوار بينهم و تنامي قيم معايير سلوك يلتزمون بها"(برنوطي سعاد 2005، ص277).

3-1أهمية وظيفة التنظيم:

تعتبر وظيفة التنظيم فرعية أساسية لا يمكن تجاهلها.فمن الناحية النظرية، إذا كانت الممارسة الإدارية ناضجة ، أي إذا سعت الإدارة لأن تؤذي عملها بشكل عملي وناضج يجب أن تقوم أولا بالتخطيط، فتضع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ضمن فترة زمنية معينة وبرنامج العمل لتنفيذها.

ثانيا تقوم بالتنظيم ، و الذي يتطلب تحديد من يقوم بكل وظيفة وكيف، و ماهي سلطاته و مسئولياته، والسبب في ذلك هو أن الخطة الجيدة والكاملة تساعد في إقامة التنظيم بشكل علمي و ليس اعتباطي.

مع ذلك حتى لو كانت الممارسة الإدارية غير ناضجة، فقد يمكن إهمال التخطيط و الاكتفاء بتحديد الهدف بشكل عام، لكن لا يمكن إهمال التنظيم، ذلك لأنه قد يمكن لمنظمة ما أو إداري ما إهمال الوظائف الأخرى، و لكن لا يمكن إهمال وظيفة التنظيم.

4-1 أهـداف التنظيـم:

يعمل التنظيم على تحقيق فاعلية الأفراد عن طريق التخصص وتقسيم العمل، وذلك لضمان سرعة إتقان وإنجاز العمل، فالتخصص وتقسيم العمل يلي الخبرات والإمكانيات المتنوعة للأفراد ويزيد من إتقان الفرد لهذا العمل، ما يزيد من كفاءة الإنتاجية للعامل وللمصنع (أحمد رشوان، 2004 ص21).

" يساهم التنظيم في التوحيد الشامل لجهود وتصرفات الجماعة، وتوجيهها نحو الهدف المشترك كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية"(عبد السلام أبو قحف، 2003 ص 346)

يجعل التنظيم كل عضو من أعضاءه يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي سيقوم بأدائها، فعمل كل عضو محدد، ومن ثمّ يمكنه التركيز على الوفاء بما هو مطلوب منه (عبد السلام أبو قحف،2003 ص 345)

يحقق التنظيم الوفرة في التكلفة عن طريق دراسة العمل، ومن ثم تحسينه بما يوفر الوقت والمجهود ويزيد من الإنتاجية، كما أنه يضع معدلات الأداء المناسبة للأعمال، والتي يمكن بواسطتها تقسيم عمل الأفراد والوحدات (أحمد رشوان، 2004، ص21).

2- تعريف الاتصال وعناصره:

1-2 تعريف الاتصال:

إنّ تحوّل الإنسانية إلى الحياة الاجتماعية هو تحوّل يدين في أساسه إلى صفات التفاعل وإلى قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسائر الحيوانات فالاتصال يعتبر العمود الفقري للمجتمع حيث يعدّ عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون اتصال يعيش الإنسان منعزلا عن أخيه الإنسان عن بقية المجتمع سواء انعزال حضاري أو انعزال اجتماعي

ونظرا لأهمية الاتصال فقد "حضي باهتمام العديد من الباحثين المختصين في مجالات مختلفة {**علم نفس، اجتماع، أنثروبوجيا،....**} حيث تناوله كل علم حسب ما يتناسب مع اهتماماته إلا أننا نجد أن كل هذه التناولات تتفق فيما بينها بكون مصطلح الاتصال المترجمة عن الإنجليزية «Communication» مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية «Communis»التي تعني الشيء المشترك وفعلها. «Communicare » أي يديع أو يشيع " (فضيل دليو، د.ت، ص9)

ويمكن تعريف الاتصال من خلال موجّهين أساسين هما:

1-1-2 من الناحية اللغوية:

"الاتصال كلمة مشتقة من مصدر «وصل» الذي يحمل معنيين رئيسيين، الربط بين كائنين أو شخصين وذلك على عكس الانفصال، والقطع والبعد، والربط يعني وصله وجمعه ضدّ فصله، أما المعنى الأخر فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما ، وصل إلى الشيء بلغه، وصلني الخبر بلغني وانتهى إلي، فالاتصال في اللغة أساسه الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة" (لوكيا الهاشمي وآخرون،ب، 2006 ص 127)

2-1-2 من الناحية الاصطلاحية:

يعرّف «مصطفى عشوي» الاتصال بأنه "عبارة عن عملية إرسال أو انتقال رموز أو رسائل سواء كانت هذه الرموز شفهية أم كتابية، لفظية أو لا لفظية"(عزي عبد الرحمن وآخرون، 1992ص27"

3-1-2 تعريف الاتصال فنيا:

والاتصال فنيا كما يعرفه "ريكارد أندي" عملية مصدر نوعي، يقصد بواسطتها إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي"(فضيل دليو، د.ت،ص9)

"وكعلم مستقل بذاته فالاتصال يحاول أن يدرس إنتاج أو معالجة وتأثير الرّموز وأنظمة الإشارات عن طريق نظريات قابلة للتحليل، تحتوي على تعميمات شرعية تمكن من تفسير الظواهر المرتبطة بالإنتاج، المعالجة، والتأثيرات"(فضيل دليو، د.ت، ص11)

4-1-2 في إطار العمل والتنظيم:

وفي إطار العمل التنظيم فإن "الحقل المغطى بكلمة الاتصال لا يعّرف دائما بوضوح، وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة "فان كرانش" "Van Cranch"سنة 1973، والذي ميز التفاعل، الإعلام، الاتصال. أما "الإعـلام" فهو وحدة متعلقة (بالعامل) أو (الآلة) الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو (آلة أخرى) وتلقى هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات، و"التفاعل" يعني تأثير عامل معين (عامل أوآلة) ،على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير.

بينما الاتصال فهو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف باستعمال الرموز الممثلة مسبقا لدى المنظمة»(Christian Guillevic1999،ص،127-128)

2-2- عناصر عملية الاتصال:

تمهيـد:

لقد اختلفت النماذج التحليلية لعملية الاتصال تبعا للتّراكم التاريخي، وبحسب المنظور التخصصي الذي عولجت من خلاله، ومع ذلك فالملاحظ من خلال تاريخ الاتصال أنّ عملية الاتصال شملت ثلاث عناصر أساسية هي المرسل، الرسالة، والمستقبل.(فضيل دليو، د.ت، ص 27) وقد أثبتت الدراسات والأبحاث الحديثة أنّ الاتصال عملية دينامية ولا بد من إضافة عنصرا هاما أطلق عليه اسم التعذية الراجعية. «Feed-Back»، وكذلك الوسيلة التي من خلالها تنتقل الرسالة وتعرف بالقناة أو الوسيلة.

2-2-1 المرسل:«Emetteur»: "وهو مصدر الرسالة، والذي يؤكد معرفته بالموضوع المراد ايصاله، ومدى أهمية الرسالة" (Mohamed Bouhadidaد،ت، ص 6).

"ويطلق عليه مفهوم المتصل بكسر الصّاد، وهو الراسل والذي يقوم بإرسال الرسالة، وهذا المتصل قد يكون فردا يتحدث أو يكتب أو يصدر أمرا معينا، وقد يكون جماعة أو مؤسسة اتصالية تقوم بذات الشيء" (هالة منصور،2000 ص21)

2-2-2 الرسالة: «**Message** »: "وهي العنصر الثاني في العملية الاتصالية، تجيب عن الجزء ماذا في سؤال لا سويل، حيث تشير إلى محتوى الرسالة ومضمونها والأفكار التي تطرحها من خلال الوسيلة الاتصالية"(هالة منصور، 2000 ص24).

"كما أنها عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معان مشتركة بين الراسل والمستقبل وتحويل الأفكار، وقد تأخذ أشكالا عديدة، منها: الكلمات، الحركات الأصوات، الحروف، الأرقام، الصور، السكوت، وتعبيرات الوجه والجسم، والتلامس والمصافحة والصراخ" (أحمد ماهر،ج،2004،ص 354ـ355)

3-2-2 المستقبل: «Récepteur»: وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة ويحلل رموزها ويفهمها أي يحولها إلى أفكار، وعندما يحصل المستقبل على نفس الأفكار التي أرسلها المرسل يكون قد تمّ الاتصال.

" ويعتبر المستقبل مصب العملية الاتصالية، وهو المقصود بها، لأن المرسل يرغب في إثارة سلوك أو دافع أو اتجاه عنده"(لوكيا الهاشمي ،ج ،2006 ص 214)

4-2-2 القناة أو وسيلة الاتصال: « Canal de Communication »

"عبارة عن الوسيلة التي تتحرك خلالها المعلومات حتى تصل إلى المستقبل المرغوب فيه". (جيرالد جيرنبرغ وآخرون،2004 ص348) "وتتعد أنواع القنن وتتداخل فيما بينها لدرجة أن بعضها أصبح مادة متخصصة، ومن أنواع القنن: السلوك، المظهر، اللغة وغيرها"(لوكيا الهاشمي،ج، 2006 ص 217)

5-2-2 المعلومات الراجعة (المرتدة): «Feed-Back»:

ويتم خلال هذه العملية "إعادة كل عناصرالوضعية، والتأثير التي أحدثها المرسل خلال صياغته لرسالته"(Gilles Amado، 1997ص 5)

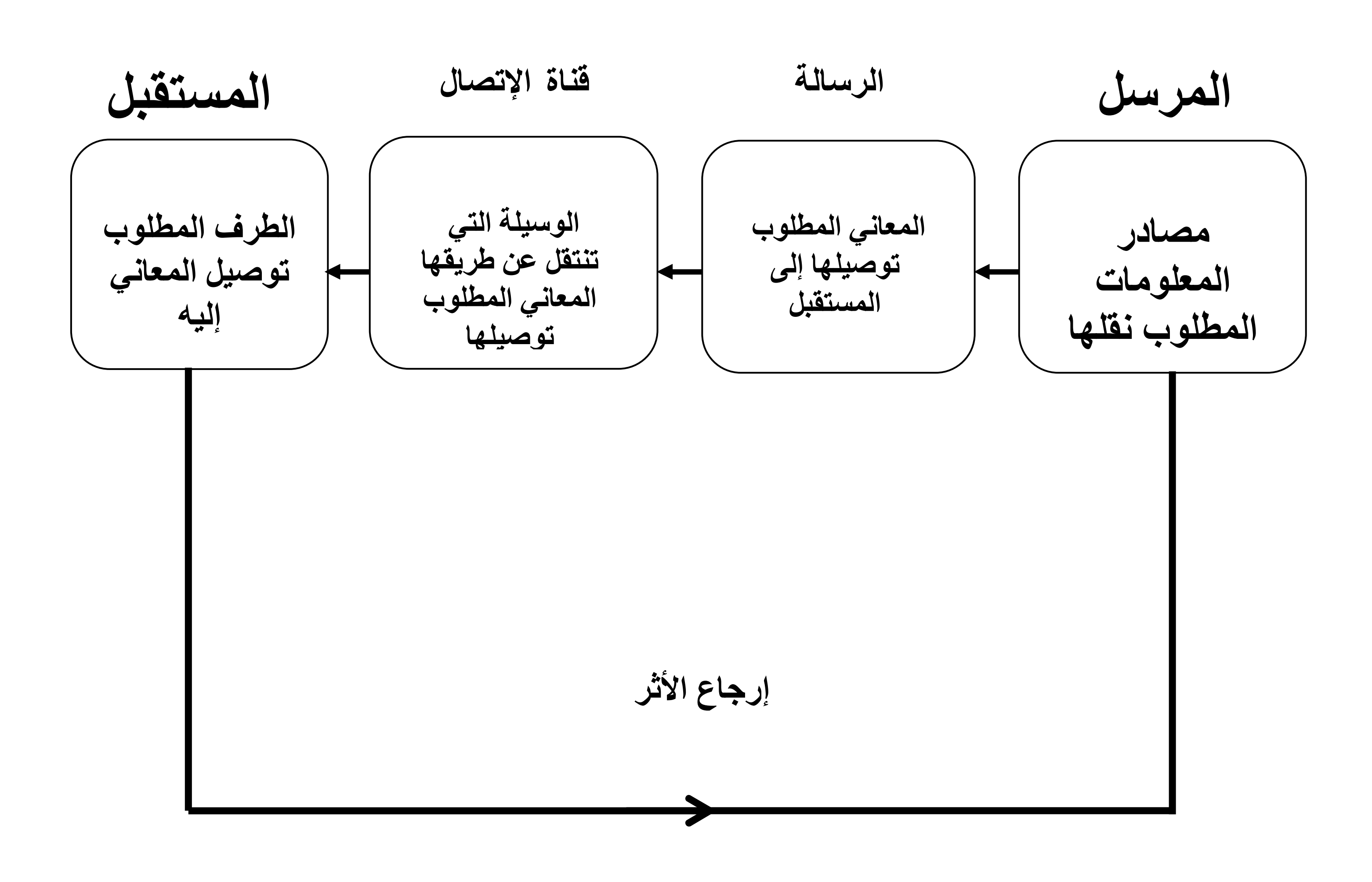
كما "يمكن للمستقبل أن يبعث رسالة جديدة إلى صاحب الرسالة الأصلي فور قيامة بفك رموزها، ويطلق على الرسالة الجديدة رسالة أو معلومات عكسية، وهي عبارة عن معارف ومعلومات عن تأثير الرسالة في مستقبلها، ويساعد الحصول على معلومات عكسية المرسل من معرفة ما إذا كانت رسالة قد فهمت بدقة أم لا"(جيرالد جيرنبرغ، وآخرون،2004 ص348)

شكل 02 يوضح مكونات عملية الاتصال

المرجع – مركز الخبرات المهنية - PME C

ص (19)

مكونات عملية الإتصال



3-2 نماذج الاتصال:

تعريف النموذج:

"يعتبر النّموذج وصف مبسط في شكل تخطيطي لتوضيح العناصر الأساسية في عملية الاتصال وطبيعة العلاقة بينهما (لوكيا الهاشمي وآخرون،ب، 2006 ص131).

2-3-1 نموذج أرسطو:

إنّ نموذج أرسطوا يعتبر من أقدم النّماذج التي حدّدت عناصر عملية الاتصال، وحسب أرسطو فقد حدّدها من خلال ثلاثة عناصر:

1- المتحدث:

2- ما يقوله المتحدث

3- الجمهور (متلقي الرسالة).

وكان أرسطو يرى أنّ هدف الاتصال هو البحث عن كل الوسائل المتاحة للإقناع، أي أنّ الاقناع كان الهدف الأساسي للاتصال والاقناع هنا يعني حسب وجهة نظرأرسطو تحويل المستقبل إلى وجهة المتحدث

***نقد نموذج أرسطو**:

لا يحق لنا نقد نموذج أرسطو إلاّ في إطاره الزماني، فالعلم بطبيعة تراكمي ونموذج أرسطو من أقدم نماذج الاتصال ورغم ذلك فقد أكد هذا النموذج على دينامية عملية الاتصال لأنّ المرسل لا يرسل الرسالة وحسب وإنما يحرص على إقناع المستقبل، والاقناع لا يكون بالضرورة من الرسالة الأولى قد يستدعي ارسال رسائل أخرى وهذا ما يعرف اليوم بالتغذية الراجعية، لكن أرسطو لم يحدد الوسيلة أو القناة.

2-3-2 نموذج لاسويل: « Le modèle de « Lasswell

"إنّ أول قطعة للترتيب التصوري الذي اهتم بالبحث في الاتصال كانت سنة (1927)، وهي كتاب لـ:(هارولدلاسويل).(Harold.D.Lasswell) بعنوان البروباجندة التقنية في الحرب العالمية (Propaganda technique in the world war) « **(Armand attelart، 1977 ص18)**

ويرى (جيل أمادو) (Gilles Amado) أنّ الطريقة الأمثل لتناول مشاكل الاتصال تكمن في استعمال مخطط لا سويل ونماذجه المقترحة من خلال نظرية الاعلام وعلم التوجيه

ويسمى**"**نموذج لاسويل بالنموذج الخطي نظرا لشكلي الخطي **" (لوكيا الهاشمي وآخرون،2006 ص131)**

حيث يقترح لاسويل التفكير في مشاكل الاتصال إنطلاقا من 5 أسئلة أساسية وهي:

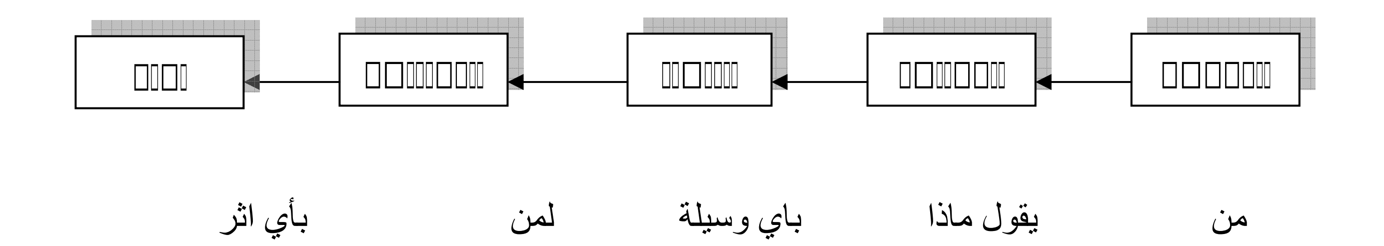
1- من
2- يقول ماذا
3- بأي وسيلة
4- لمن
5- بأي تأثير

ويقصد بـ « من » المرسل والذي يمثل الأشخاص (كاتب، مقدم أخبار....) الذين هم في مصدر الاتصال.

« يقول ماذا » يتعلق بمحتوى الرسالة « بأي وسيلة » نقصد به نقل الرسالة أي القناة.

« لمن » في ميدان الاتصالات الرسائلية يفتح المجال في التحليل في المستقبلين.

« بأي أثر » يعرف بالمجال الواسع لعلم النفس الاجتماعي وحسب « لازر سفيلد« Lzarsfeld» يعتبر كواحد من العناصر التي تم تقديمها (DanielPeraya، 2004 ص37)



نموذج لا سويل: المصدر: (Gilles Amado1997ص 4)

***نقد نموذج لا سويل:**

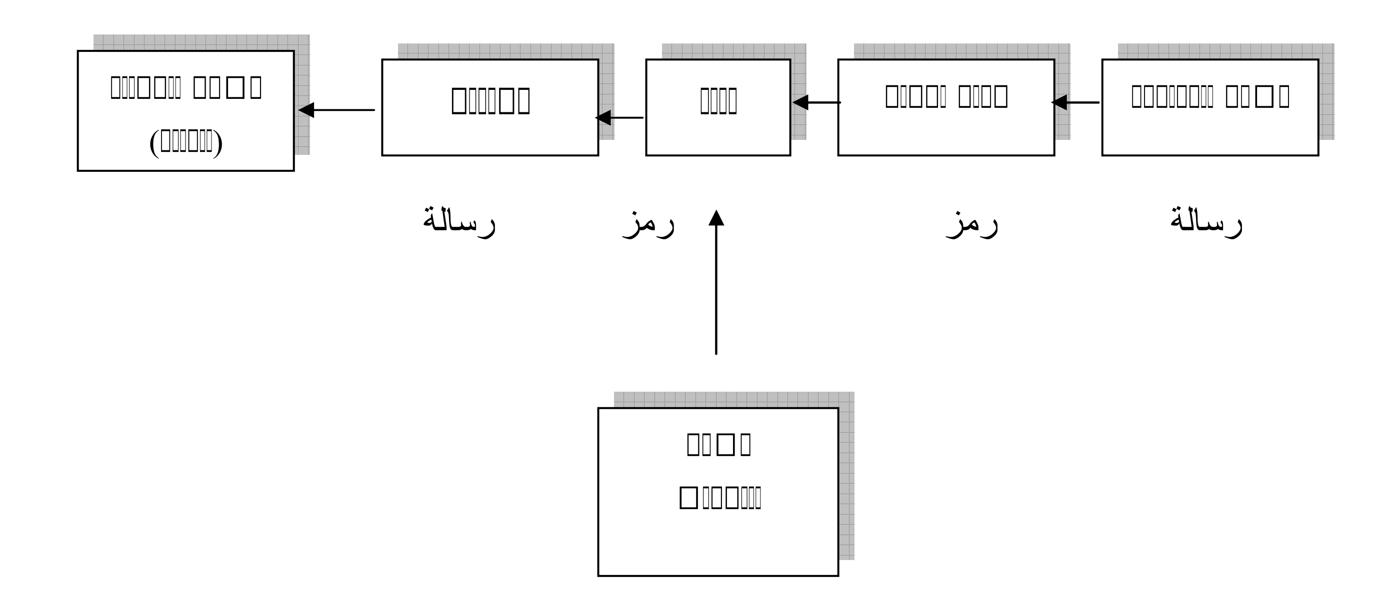
نحن نلوم أحيانا هذا النّموذج بعدم نجاحه في وضع نظرة متناسقة ومتماسكة لظاهرة الاتصال،هذا يفسّر بسهولة بأنّه لم يكن سوى نموذج نظري، وتفسيري فُسّر بسرعة من طرف العديد من الباحثين كنموذج نظري للاتصال (Daniel Perya 2004ص38)

3-3-2نموذج« شانون » و« ويفر »:« Le model de « Shannen»et« weaver

"اعتبرت النظرية للاتصال الممثلة من طرف "شانون "كأول إجابة للعديد من التساؤلات التي طرحت من قبل" (Daniell Peraya 2004ص33)

" لقد إنحدر شانون _ مهندس في الاتصال عن بعد إلى الاهتمام بمشاكل تحويل المعلومة، ويعتبر ممثل نظرية الاعلام، وهذه النظرية تقدم مخطّط الاتصال الذي يمكن أن يتحلل من عناصر مختلفة مرسل، مستقبل، قناة، رمز، رسالة" (Gilles Guittet ص4).

"ويصف هذا النّموذج الاتصال كعملية خطية ذات طريق واحد به خمس وظائف تؤدي من خلالها عملية الاتصال، وعاملا واحدا معطلا لهذه العملية وهو التشويش" (Danil Peraya 2004ص 34)



نموذج « شانون » و« ويفر» المصدر: (Daniel Peraya، 2004 ص34)

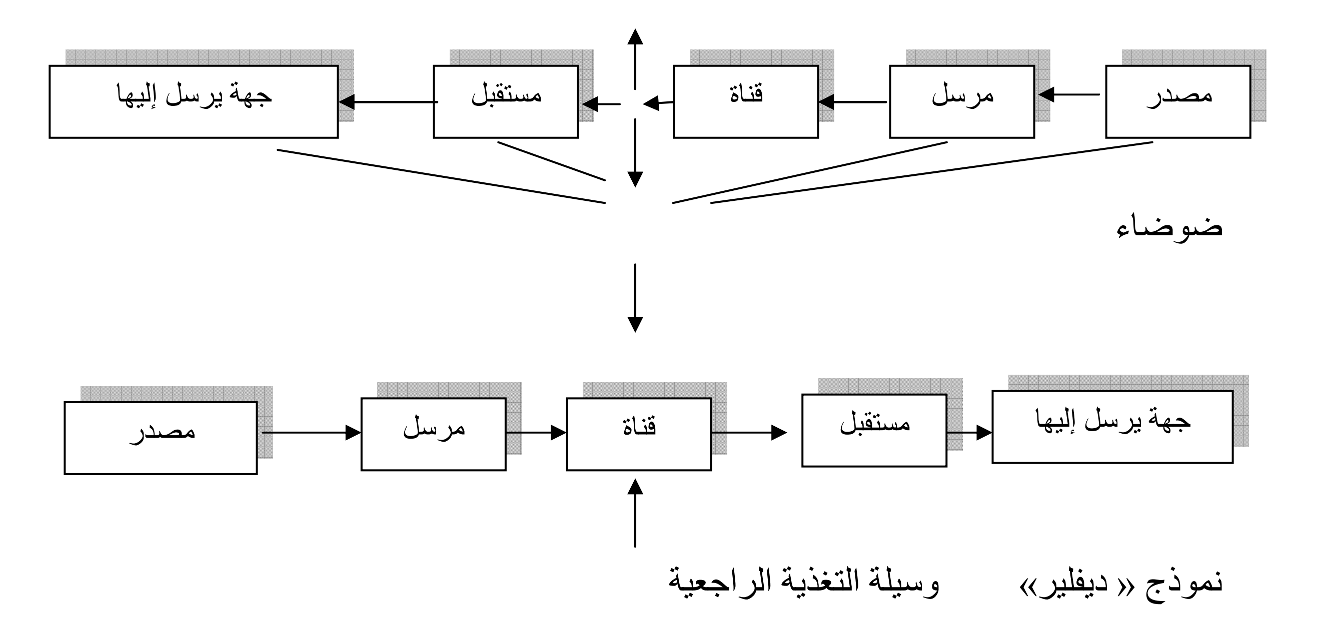
***نقد نموذج « شانون » و«ويفر»**

تناول كل من شانون وويفر الاتصال بنظرتهما الرياضية، إذ إهتما بالجوانب الميكانيكية والتكنولوجية وأهملا العناصر الإجتماعية والثقافية والإنسانية في العملية الاتصالية.

4-3-2 <u>نموذج «ديفلير»</u>:

"يتميز هذا النموذج عن غيره بإدخال عناصر جديدة تساعد وتوضح ديناميكية ودائرية العملية الاتصالية، فأضاف عناصر التغذية العكسية، وكيفية التنقية للرسالة المستقبلية المرسلة، وهو تطوير لنموذج « شانون » و«ويفر»(لوكيا الهاشمي وآخرون،ب،2006 ص132)

وسيلة اتصال جماهرية



نموذج « ديفلير» وسيلة التغذية الراجعة

***نقد نمودج ديفلير**

أهم شيئ قد يوجه لهذا النموذج أنه عند استخدامه في حالة الاتصال الجماهيري فإن المصادر سوف تحصل على التغذية المرتجعة بالمعلومات محدودة أو غير مباشرة من المستمعين.

2-4 طرق الاتصـــال:

يوجد العديد من طرق الاتصال يمكن استخدامها خلال العملية الاتصالية "واختيار إحدى هذه الطرق عن غيرها يعتمد على مراعاة مجموعة اعتبارات من بينها طبيعة المستقبل وطبيعة الموقف" (لوكيا الهاشمي،ج، 2006، ص220)

ويمكن حصر هذه الطرق في الاتصالات الكتابية، والاتصالات اللفظية واللالفظية.

2-4-1 **الاتصالات الكتابية:**

يعتبر الاتصال الكتابي"الأسلوب الرسمي الغالب في المنظمات،فضخامة الجهاز الإداري وانتشار وتوزع العاملين فيه،تحول في الغالب دون الاتصال الشفوي وتفرض الأسلوب الكتابي"(لوكيا الهاشمي،ج، 2006ص220)

ويشتمل هذا الأسلوب على:

- الأوامر والتعليمات، كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات.
- الرسائل الخطية مثل الرسائل الخاصة بالعاملين.
- بيان الأجر وهو أسلوب متبع في المنظمات.
- مجلة أو جريدة العامل.
- التقارير.
- لوحة الإعلانات.
- صندوق الاقتراحات (محمد عبد الباقي، 2004 ، ص319)

2-4-2**الاتصالات اللفظية**:

" تعني الاتصالات اللفظية استخدام الكلمات لإرسال واستبدال الأفكار(جيرالد جيرنبرغ وآخرون2004 ، ص350).

وفي تحليل للعلاقات بين الشّعر واللّغة اقترح «جاكبسون» «Jakobson» نظرية عامة للاتصالات اللفظية تتكون من (06) عمليات أساسية وهذه العمليات هي:

- العملية المرجعية: وتتعلق بالسياق الذي ترسل خلاله الرسالة.
- العملية التعبيرية: تتوقف على المرسل وتسمح له بتوضيح نظرته.
- العملية الصرفية: وتتمثل في وضع الأفكار في صيغها الصرفية.
- عملية النطق: وتعتبر اتصال بين المرسل والمرسل إليه.
- العملية اللّغوية: يقصد بها تطوير الألفاظ والرموز المراد إرسالها.
- العملية الشّعرية: وتتعلق بالرسالة نفسها باعتبارها موضوع العملية الاتصالية(Jean-Pierre Meunie، ص75)

"أما«هينتج» «Henning» فقد قسم الرسالة اللفظية إلى مكونات كلامية وصوتية؛ فالمكونات الكلامية تشمل الكلمات الفعلية التي تنطق ومعانيها، في حين أنّ الكلمات الصوتية فتشمل على

متغيرات عديدة منها اكتناز الصوت والتخفيف والنغمة وسرعة الإيقاع وطبقة ارتفاع الصوت" (لوكيا الهاشمي،ج، 2006ص222)

2-4-2 الاتصالات اللالفظية:

إنّ الاتصال غير اللفظي أوغيرالمسموع عادة ما يتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد....الخ. وكثيرا من الأحيان تتبع الاتصالات الغير لفظة الاتصالات اللفظية لتعزيز ما يقال وتأكيده (لوكيا الهاشمي،ج، 2006ص 224-223)

ويمكن حصر الاتصالات الغير اللفظية في لغة العيون، تعبيرات الوجه، تعبيرات الجسم والحركات، والاتصال عن طريق اللمس.

2-4-3 **لغـة العيـون**: هنا توقفت

"إنّ حركات العيون قناة اتصالية قوية وفعالة، فطريقة النظر إلى الآخرين تؤثر على مقدار الثقة المتبادلة بين طرفي الاتصال، فالنظرة المباشرة تعني الاستعداد وتزيد من قوة التفاعل الاتصالي.كما أنها توضح عن مكنون النفس البشرية" (هالة منصور، 2000 ص45) [87]

2-3-5 تعبيـرات الوجــه:

"يتفق الجميع أنّ الوجه هو المرآة التي تعكس جميع المشاعر والانطباعات الداخلية عندنا، وأنه الوسيلة الثانية بعد الكلمات في الاتصال والذي يعبر عن المكونات الداخلية، ويمكن أن يكون معززا ومجددا ويمكن أن يكون مناقضا للكلام المسموع، فإن تعبيرات الوجه الواضحة دائما تكون مقصودة وقد تستعمل لإرسال رسائل أو إخفاء مشاعرنا الحقيقية" (لوكيا الهاشمي،ج،2006 ص224)

3-3-5 تعبيــرات الجســم والحركــات:

"ويشتمل كافة الحركات التي يقوم بها المرسل لينقل إلى المستقبل ما يريده من معان،وفي حياتنا اليومية نجد «شارلي شابلين» قد استخدم لغة الجسم والحركات في أفلامه الصامتة"(هالة منصور2000ص42)

"إنّ الإيماءات بالرأس والذراعين واليدين وأجزاء أخرى من الجسم هي وسيلة من الوسائل العامة سريعة الانتشار والاستعمال لدى الأفراد، وربما تفسر الايماءات، كإيماءة اليدين دليل على البهجة أو الغضب، أو هز الرأس عندما يتكلم إنسان آخر دليل على الموافقة" **(لوكيا الهاشمي،ج، 2006 ص 225)**

4-3-5 الاتصال عن طريق اللمس:

إنّ طريقة اللمس تعتبر من الوسائل الاتصالية القوية،« وتعبر عن العديد من المشاعر كالخوف، والحب، والقلق، والوفاء، والبرودة، وتعلق معظم الثقافات اهتماما كبيرا على اللمس كأداة اتصالية بالإضافة إلى أهميته كعامل من عوامل التعبير عن المشاعر الإنسانية.**(سامية جابر، 1990، ص 69)**

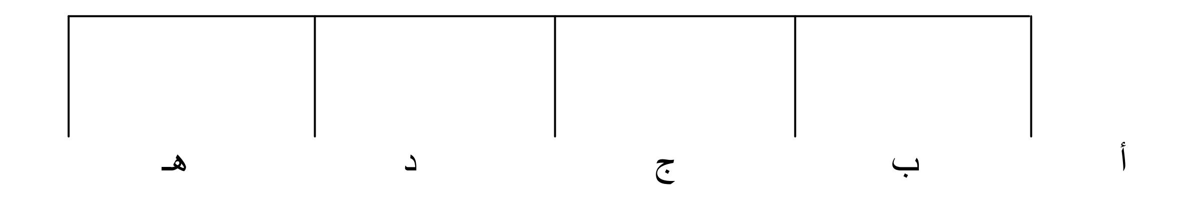
<u>أنواع شبكات الإتصال :</u>

"حسب" مولز ابرهام " فإن شبكة الاتصالات تمثل قنوات الاتصال الرسمي، التي تجعل هناك تكافؤ في نسبة الاتصال والتي يتحصل عليها كل عنصر في المؤسسة "(مصطفى حجازي 1984 ، ص 139) .

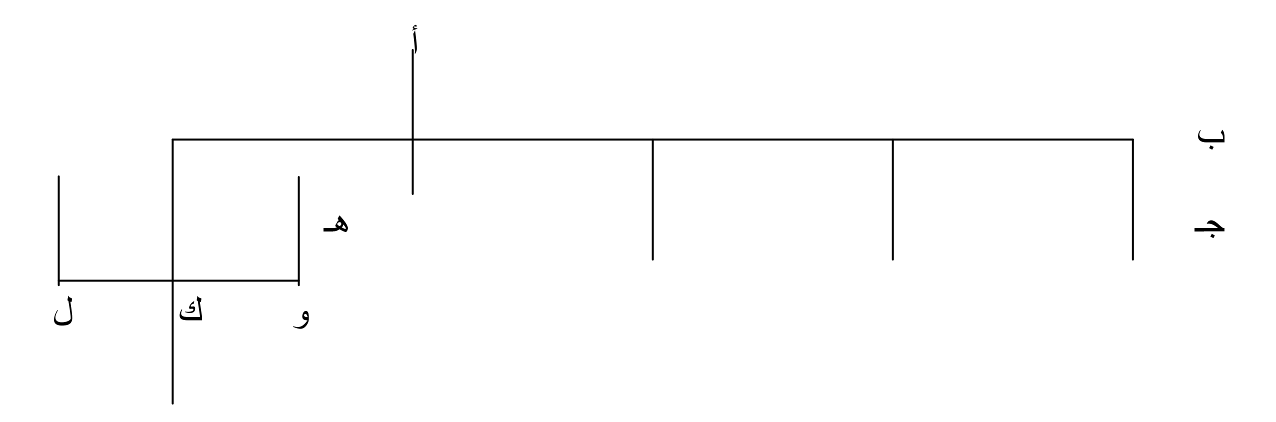
قام الباحثون ليفث، بفلز، بارت 1951 " Leavitt 1951&, Bavelas Parrett" بتصميم أربعة نماذج لعلاقات الاتصال في أربع جماعات، تتكون كل جماعة منها من خمسة أفراد (أحمد صقر عاشور، 1989 ،ص 268) وتتمثل هذه النماذج في أربعة شبكات للاتصال.

شبكة السلسلة (شكل 1 – 2)

هذا النوع من الشبكات يندرج في الاتصالات الأفقية إذ يعبر عن العلاقات الوظيفية بين الأفراد المشاركين فيها (مصطفى حجازي 1984، ص 139)



الشكل (1) الإتصالات الأفقية

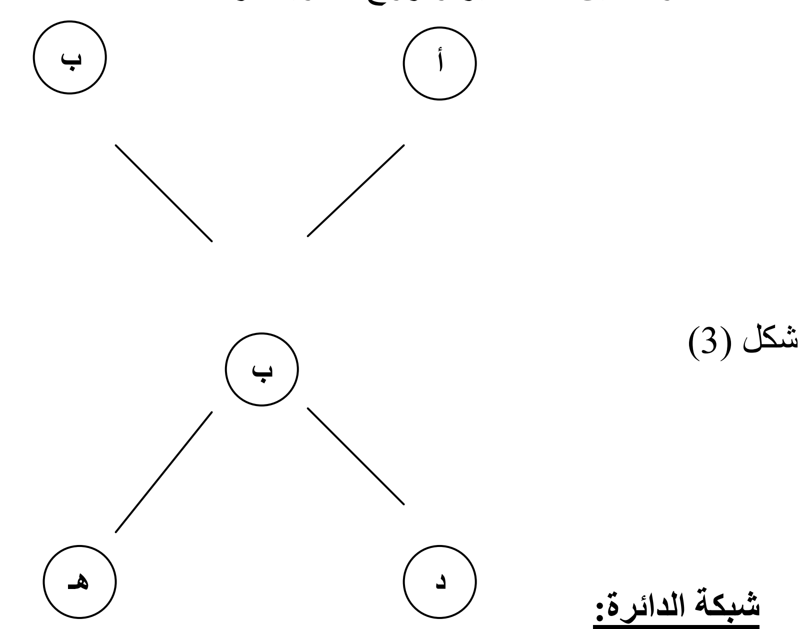


الشكل (2) يمثل الاتصالات الأفقية

تتميز شبكة السلسلة باتصال فوضوي حسب أهواء مختلفة و ميول أفراد المجموعة فتشهد هذه الشبكة تكتلات تقوم على أساس صراع أو تعاون. ويبقى الآخرين في عزلة كبقية المرؤوسين إذ نجد المدير نفسه في حالة ضياع بسبب سريان المعلومات أكثر من اتجاه فيحدث تدفق وعدم التحكم في المعلومات.

شبكة النجمة (العجلة)

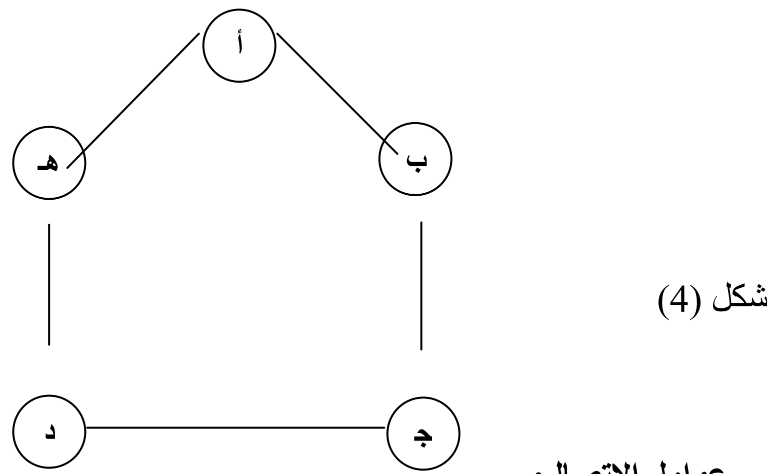
تسلك الاتصالات في هذه الشبكة مسار نجمي مما يفسح المجال لجميع المستويات الهرمية (من القمة إلى القاعدة) بالإعلام و بالتالي الشعور بالانتماء للمؤسسة و بالتالي يسعى الكل إلى إظهار كفاءته و تحقيق أداء كبير و روح معنوية مرتفعة.



شكل (3)

شبكة الدائرة:

يتواجد هذا النموذج في المؤسسات الكبيرة أين تتعرض عملية الاتصال إلى ضغوطات تنظيمية تشوه الرسالة و مضمونها، و تتميز الرسالة في هذه الشبكة بالبطء مما يؤدي إلى ظهور اتصالات لا رسمية لكنها لا تخلو من الإيجاب فهي تحترم سير الاتصال وفق التسلسل الهرمي الرسمي (مصطفى حجازي 1984، ص 140)



شكل (4)

عوامل الاتصال:

هناك ثلاث عوامل أساسية و مهمة للاتصال تتمثل في العامل السيكولوجي، و العامل التقني، و العامل الإستراتيجي.

1. **العامل السيكولوجي:**

لكي يكون الاتصال فعالا، يجب أن يكون المرسل واع من ذاته ومن المرسل إليه، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار طابع قيم كل إنسان له علاقة بالاتصال، كذلك المبادئ التي توجه مرسل الرسالة التي تكون بدورها واضحة بالنسبة للمستقبل، هذه المبادئ تحمل في طياتها مجموع الصور و العادات و التكيفات و مجال الإستعدادت البيولوجية للمتصلين.

أ- **وضوح الصورة:** على المرسل أن يكون له نظرة واضحة للموضوع الذي يريد أن يرسله و تعتبر هذه النقطة مهمة جدا في حالة القضايا الصعبة والمبهمة، فإذا كان الموضوع أو الفكرة غير واضحة لمرسل الرسالة ستكون بالضرورة غير مفهومة لمستقبلها.

ب- **العادات:** توضيح وتبيان الرسالة يختلف حسب عادات و نظرات المتصل بالنسبة للموضوع مثلا، عندما يتكيف شخص معين بعادات سواء كانت جد سلبية أو جد إيجابية تفقد الرسالة

مصداقيتها حيث أن المحتوى يتغير لأن الشخص ينظمها حسب عوامله الشخصية، ووضوح الاتصال بدوره يتأثر بمجموع العادات التي يتميز بها كل متصل و بصفة عامة يحتمل أن يكون الاتصال بين شخصين متحابان يحترمان بعضهما في مستوى راق من الوضوح، فحاليا تبين البحوث بأن دقة الرسالة لها علاقة عكسية مع تأثير العادات – إيجابية أو سلبية – التي تربط المتصلين يبعضهم، وكذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار العادات التي تربط المتصلين بالموضوع يبعضهم وذلك للحصول على اتصال واضح ودقيق.

ج- الاستعدادات : من المهم التحصيل الجيد لنوع للاتصال مع قوته أو ضعفه، لأنها الوسيلة الوحيدة لإبراز نقاط قوته و معالجة نقاط ضعفه، على المرسل كذلك محاولة تقييم قرارات الاستماع عند المستقبل لأن

حسن الإصغاء لا يعني دائما الاستماع بتمعن(R.Waguet ،ص،45)

و الإسماع هو عامل فعال، والعادات السيئة في هذا المجال تأخذ أحيانا شكل أحلام، عدم الاهتمام، أو عادات للدفاع وهي تنقص من أهمية نوعية الاتصال

وإذا تمعنا في هذا الإطار- المرجع السيكولوجي – نلاحظ بأن الاتصال هو تقييم المعاني و في كل الأحوال لا يكفي أن تكون الكلمات المنطوقة ليكون هناك معنى ، فالكلمات في حد ذاتها ليس لها معنى،فالفرد هو الذي يعطيها معنى، والذي ينحدر بذاته من سلسلة خبرات و أحاسيس هذا الفرد. من المستحيل معرفة أحاسيس الآخرين و الشخص المستمع لا يمكنه سوى احتمال معرفة معنى الرسالة المرسلة إليه من طرف المرسل ،و لهذا وذاك من الضروري جدا أن يتجنب المرسل بناء الاتصال على فرضيات مشكوك فيها أو حكم سابق فيما يخص المستقبل فلتحصيل الطبيعة القانونية لاتصال المرسل يجب أن يكون على علم بمعنى الإطار -المرجع السيكولوجي- المستقبل، كيف

يرى و يحس هذا الأخير بالآخرين؟ كيف يكون رد فعله إزاء الآخرين؟ كيف يستقبل الحياة بصفة عامة؟ .

إن هذا الإطار المرجعي يتغير جوهريا حسب ما نجده في حضور الأشخاص الكبار و الصغار، الرؤساء أو المرؤوسين، ويكون رد الفعل مختلف بالنسبة للأشخاص عند سماع بعض الكلمات، حيث الشيء الواضح و الأصلي لشخص فد يكون مشكوك فيه بالنسبة لشخص آخر، كل واحد يستطيع تطوير وضوح رسالته أخذا بعين الإعتبار الإطار المرجعي لمتلقي الرسالة، فإذا كان الإطار المرجعي يعرف جيدا ملتقى الرسالة يستطيع جعل رسالته مناسبة لهذا الأخير

2. العامل التقني:

من الضروري أن يحرص كل فرد على أن تكون رسالته واضحة و مفهومة وذلك بتعريف جيد لحاجاته بما أنه المرسل، و بعدها يتعلم الاستعمال الجيد لطاقاته و قدراته الاتصالية، كذلك حتى يتسنى له تحقيق رغبته، و الترميز هو الطريقة التي بواسطتها نحول الفكرة التي نريد إرسالها إلى رسالة ذات شكل محددة. وتتمثل المبادئ التقنية فيما يلي:

أ. **مبدأ الموافقة:** على المستقبل أن يتمكن من خلق علاقة بين ما نوصله إليه و بين ما يمتلكه كإطار مرجعي ومن المهم استعمال مفردات المستقبل بدلا من استعمال مفردات غربية.

فإستراتيجية الاتصال ترتكز أساسا على الخفة و المفهوم الصحيح للتكيف فهي مهمة جدا لجلب اهتمام المستقبل.

ب. **مبدأ البساطة:** على المرسل استعمال كلمات بسيطة عند إيصاله فكرته، لأنه بقدر ما تكون الكلمات سهلة بقدر ما يكون هناك حظ أكبر لاستيعاب الرسالة، و لكن لا يجب أن ننسى أن

مفهوم البساطة مرتبط منطقيا بما يجده بعض الأشخاص معقدا لحد ما، كما لا يجب أن يكون البحث عن البساطة في الرسالة على حساب مفهوم الوضوح.

ج. مبدأ التحديد: يجب تحديد الفكرة قبل البدء في شرحها و الإلحاح، لأن تحديد الفكرة يسهل عملية الفهم لدى المستقبل كما يساعد على وضوح الهدف من الرسالة.

د. مبدأ الهيكلة: يجب تنظيم الرسالة في مجموعة من المراحل المتتابعة، هذا المبدأ يستعمل عند عملية البرمجة أو الندوات.

هـ. مبدأ الإعادة (التكرار): لكي يحتفظ المستقبل بما سمعه يجب تكرار العوامل المهمة في الرسالة، ويكون تطبيق المبدأ خصوصا في الاتصالات اللفظية، حيث يتم تكرار بعض الكلمات ذات الأهمية في موضوع الرسالة.

3. العامل الإستراتيجي:

عندما تكون حاجيات المرسل محددة جيدا و مبادئ الرسالة واضحة، يجب التمعن في العراقيل المتسببة من المحيط لكي يقوم الاتصال، لهذا من المهم أن نكون جد يقظين في الوقت الذي تصل فيه الرسالة وأن يكون لدينا موقف فعال لكي نتصرف مع المستقبل و الحصول على دعمه.

تنظيم الإتصال :

يعتبر الاتصال أحد أهم العناصر لأي منظمة باعتباره يتخلل جميع العمليات الإدارية، وهو في نفس الوقت يعتبر فنا يشكله كل إداري بطريقته الخاصة، ولنظام الاتصال داخل أي منظمة تنظيم معين و أهداف قائمة بذاتها.

- **التحضير للاتصال:** ليكون الاتصال أكبر تنظيما و فعالية في العمليات التنظيمية يجب أن تكون عملية تحضيره سواء كانت مكتوبة أو شفوية، مدروسة و تأخذ في طياتها عوامل معينة كمعرفة تقنية المستقبل من خلال معرفة بسيكولوجية الأفراد الذين نتوجه

إليهم سواء تعلق الأمر بالشكل أو بالمضمون، فالرسالة يجب أن تكون مكيفة و التكيف يكون على المستوى العقلاني و العاطفي (محمد رفيق الطيب، 1989، ص 35)

أ. **التكيف على المستوى العقلاني:** يهتم بالمحتوى كما يشكل الرسالة حيث لا بد أن تتضمن الرسالة كل ما يعرفه المستقبل من قبل و للمحتوى عدة مستويات، المستوى المادي، التقني و السيكولوجي:

- المستوى المادي يتضمن معرفة الأفعال و المعطيات التي تسمح بإعطاء الرسالة صيغتها و دلالتها الحقيقية.
- المستوى التقني يتضمن تحكم المستقبل بمجموعة من المعارف العامة التي تمكنه من التقاط مجمل محتوى الرسالة.
- المستوى السيكولوجي يتمثل في درجة التفتح النفسي لدى الفرد و التي تسمح له بدمج الرسالة ضمن عالمه و عدم رفضها كشيء جديد أو مشكوك فيه.

ب. **التكيف على مستوى العاطفة:** هو عملية حساسة و دقيقة و هي تتم على مستويين، مستوى يتعلق بالعلاقة العاطفية بين المرسل و المستقبل و مستوى يتعلق بالانفعالات و أحاسيس المستقبل عموما، معتقداته، قيمه، رغباته(G. Desaumay ،1991،ص121).

***- الاتصــال التنظيمــي:**

مفهـوم الاتصـال التنظيمـي:

تقوم المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها بتأمين شبكة الاتصالات، تربط مختلف أقسامها وفروعها ببعضها البعض بطريقة تؤدي إلى الانسجام في عملها، والسرعة في أداء هذا العمل والسهولة، ممّا يجعل الإدارة قادرة على السيطرة على جميع أطراف المؤسسة بصورة معينة من الاتصالات المستمرة والمباشرة .

«والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات» **(Alex Muchielli 2001،ص49)**

يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون، أوالأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى **(أحمد ماهر،2004،ص60)** يبين لنا هذا التعريف الغرض الأول من العملية الاتصالية والمتمثل في نقل المعلومات المتوفرة للأفراد داخل المنظمة باستعمال مختلف الوسائل.

ويعرفه « جيرالد جيرنبرغ » **"**بأنها إجراءات يقوم خلالها المرسل فرد أو جماعة أو منظمة بنقل المعلومات _ **رسالة**_ إلى مستقبل، فرد أو جماعة أو منظمة**"(جيرالد جيرنبرغ، 2004، ص17)**

وفي هذا التعريف يضيف « جيرالد» مصطلحات « المرسل والرسالة والمستقبل» وهي مكونات العملية الاتصالية، أما عبد الغفار حنفي فيعرفه على أنه "عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو حدوث التبادل، وأن يتم بين

شخصين أو أكثر"،ويتضح من خلال هذا التعريف أنّ الاتصال عملية ديناميكية(**عبد الغفارحنفي، 2004، ص،74)**

ويضيف "حمدي ياسين" بعدا آخر للاتصالات التنظيمية والمتمثل في وجود هدف محدد من العملية الاتصالية إذ عرف الاتصال على أنه "العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات مختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث تغيرات، وبعبارة أخرى لا بد من هدف للعملية الاتصالية وإلا اعتبرت ضوضاء ولا فائدة منها.**(حمدي ياسين وآخرون، د.ت.ص136)**

"والاتصال في التنظيمات عموما يقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات،هابطة، صاعدة، أفقية، داخل الهيكل التنظيمي» **(فضيل دليو، د.ت ص10)** ومن هذا التعريف نستنتج أنّ للاتصال التنظيمي ثلاث اتجاهات وكلما ذكرها «**دليو**» الاتصال الصاعد والهابط والأفقي.

أما «**محمد بوحاديدة**» فقد عرف الاتصال التنظيمي في قاموسه المالية وقضايا التسير.

[Dictionnaire des Finances des affaires et de management] أن "الاتصال هو وسيلة عمل تسيير لمشروع يطبق على المنتجين، وهو نشاط معقد مرتبط جدا بمسألة تسييرالموارد البشرية"**(Mohamed Bouhadida، د،ت،ص63)**

ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أنّ عملية الاتصال التنظيمي هي إحدى مهام إدارة الموارد البشرية لأي تنظيم.

فمن خلال هذه السلسلة من التعاريف نستنتج أنّ الاتصال عملية تتم بين شخصين أو أكثر، حيث يكون لهذه العملية هدف محدد كتعديل أو التأثير في سلوك المستقبل، وتتفق معظم التعريفات السابقة

على أنّ الاتصال التنظيمي أحد أهم العمليات الأساسية التي يحتاج إليها أي تنظيم، ومن بين أهم النقاط المتفق عليها نجد:

1- يعتبر الاتصال أسباب العلاقات داخل التنظيم.

2- يتكون الاتصال من مرسل ورسالة.

3- الهدف من العملية الاتصالية نقل المعلومات والبيانات لجميع الأفراد داخل التنظيم.

2- <u>أنــواع الاتصــالات التنظيميــة:</u>

بصفة عامة ثمة نوعان من التنظيم في كل منظمة، أحدهما رسمي تحدده السلطة الإدارية، وتوضحه الخرائط التنظيمية وقنوات التوجه والتسلسل الإداري، وآخر تنظيم غير رسمي ينشأعن العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أفراد المنظمة دون أن تتدخل الإدارة في رسمه و لا يخضع لأي لوائح تنظيمية.

يتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة في إطار التنظيم الرسمي والغير الرسمي، أما في إطار التنظيم الرسمي فيكون هذا التفاعل من خلال شبكات اتصال- رسمية محددة من طرف الإدارة العليا للمنظمة، ويكون هذا الاتصال منظم إذ يخضع للوائح تنظيمية وموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة بينما في التنظيم اللارسمي فإن تفاعل الأفراد فيما بينهم يكون عن طريق الاتصال اللارسمي والذي يتميز بكونه دائم الحركة والتجدد والتغيير" **(لوكيا الهاشمي،ج، 2006، ص237)**

2-<u>1</u> <u>الاتصالات الرسمية:</u>

وهي سلسلة اتصالات مباشرة بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويتخذ هذا النوع من الاتصالات عدّة أشكال، ومن أهمها الاتصال اللّغوي وغير الشفوي، وتتم هذه الاتصالات داخل خطوط السلطة الرسمية في إطار البناء التنظيمي الذي يحدد قنوات الاتصال الرسمية ومجاريها، وتأخذ هذه الاتصالات (03) اتجاهات أساسية للاتصالات العمودية الصاعدة والعمودية النازلة.

2-1-1 الاتصالات العمودية النازلة:

وهي تلك الاتصالات التي يكون اتجاهها من أعلى إلى أسفل، ويستخدم هذا الأسلوب في الاتصال من قبل القادة والمدراء لتخصيص الأهداف وتوفير المعلومات والتعليمات والتعريف بالسياسات والإجراءات والإشارة إلى مشاكل بحاجة للانتباه، ومعلومات حول مستوى الأداء، وليس بالضرورة أن يكون الاتصال شفويا فقط فقد يكون مكتوبا، مرئيا أو أي شكل آخر، والمعلومات التي تنساب من أعلى هرم السلطة إلى أسفله. "كما يشير إلى ذلك "نيوبورت" غالبا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم، ولهذا يجب دائما متابعة هذه المعلومات والحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية عكسية للتأكّد من وصول هذه التعليمات وفهمها بشكل صحيح". **(لوكيا الهاشمي، ج2006،ص، 218)**

وممّا لا شك فيه أن الاتصالات العمودية النازلة تكون مرآة عاكسة لطريقة معاملة الرئيس لمرؤوسه، وتحدّد طبيعة هذه المعاملة، فإذا كان هذا الرئيس متفهما واجتماعيا فإن هذا سيولد روح الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، أمّا إذا كان الرئيس متعسفا في معاملة للمرؤوسين فإن هذا التعسف سيولد شعور بالخوف لدى المرؤوسين وبالتالي يحاولون في كل مرة تجنب رئيسهم.

وحدد «فريدريك تايلور» «F.Taylor» وظيفة الاتصالات كأخذ الوظائف المهمة الواجب على المدير القيام بها،"ويمكن أن نلمس اهتمام "فريدريك تايلور" بالاتصالات من خلال تأكيده على أنّ الإدارة ليست إلا ثورة ذهنية بالنسبة للعاملين فيها يتعلق بفهمهم لأنفسهم وواجباتهم نحو رؤسائهم ونحو أصحاب العمل" **(محمد القريوتي، 2004، ص219)**

2-1-2 الاتصالات العمودية الصاعدة:

يمثل هذا النوع من الاتصالات مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأمامية في المنظمة إلى الإدارة العليا، حيث يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله، والمشاكل التي تصادفه في العمل والتي تستدعي تدخل السلطات العليا لحلها،وتكون هذه المعلومات في شكل تقارير التقدم، والشكاوي لكن في كثير من الأوقات تتعدى وظيفة الاتصالات الصاعدة التبليغ من المرؤوس للرئيس عما يحدث في المستويات الدنيا لهرم المنظمة، إذ يشارك المرؤوسين في عملية اتخاذ قرارات مهمة تخص المنظمة، عن طريق إبداء الرأي حول سياسات المؤسسة وتقديم اقتراحات للرؤساء حول نظام العمل بهدف التطوير والتحسين في الأداء.

"وقد أكد الكتاب الأوائل مثل "شستربرنالد" "Chester Bernard" و"ماري باركرفوليت" "Mary Parer Follet " على أهمية الاتصالات الصاعدة، بل أكدوا أن القيادة تتمثل في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعيا وعن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية"**(محمد القريوتي، 2004، ص220)**

2-1-3 الاتصالات الأفقية:

تعمل الاتصالات الأفقية التي تتم بين من يعملون في نفس المستوى الوظيفي على تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف وحدات التنظيم، "ويرى "هنري فايول" "Henry Fayol" ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة"**(عزي عبد الرحمن وآخرون، ص24)**

وكمثال لهذه الاتصالات اتصال مدير شركة(أ) بمديري شركتي (ب) و(ج) لمناقشة بعض القضايا،وهذا الاتصال يكون بين أطراف العمل من مستوى واحد.

2 -2 الاتصالات اللارسمية:

"وهي تلك الشبكة الاتصالية التي توجد بين العاملين وتتضمن معلومات وفيرة عن الأفراد والزملاء،وجماعات العمل، تتعلق بظروفهم ومشكلاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم،وطموحاتهم،وتتم بأسلوب غير رسمي"**(هالة منصور، 200، ص54)**

وإذا كان الاتصال اللارسمي مصدر الشائعات والأخبار المبتورة، والمعلومات المشوهة ممّا يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية في المنظمة، فإنه أيضا ذو خصائص يلخصها "كاتز وكاهن" " Katz & "Kahn " في: "

"-الاتصال اللارسمي تعبير تلقائي وعفوي يؤدي لإشباع نفسي.

_ الاتصال اللارسمي معلومات أوفر أكثر تفضيلا يمتاز الاتصال اللارسمي بسرعة وسهولة انتشاره" **(عزي عبد الرحمن وآخرون،د.ت ص 25)**

3 قنوات الاتصال التنظيمي:

"من الصعب تحديد وسائل الاتصال التنظيمي "لأنه لا حدود للابتكار في تحديد هذه الوسائل، ولأن العقل البشري يمكنه أن يبتكر ويطور ويصمم أساليب حديثة،ذلك باستغلال الظروف المحيطة وتوظيف العلاقات، وتصميم الإجراءات واستخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة"(**أحمد ماهر،2004، ص63)**

1-3-قنوات الاتصال النازل:

1.1.3 لوحة الإعلانات:

تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة ولإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، وتعتبر جريدة الحائط أحد التنويعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجه نظر الإدارات العليا بصورة دورية (شهرية مثلا)، وتمكن مثل هذه الجرائد من إعطاء فكرة للمرؤوسين عن طبيعة سياسات المنظمة.

2.1.3 أنظمة المقابلات:

"وهي طريقة اتصال تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار وأيضا أهميتها بالنسبة للإبلاغ بالقرارات الهامة(**صديق محمد عفيفي وآخرون،2003، ص443)**

ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة،والمناقشات المفتوحة،إذ تقوم الشركة بتخصيص بعض موظفي شؤون العاملين بها للرد على تساؤلات العاملين في نظام رسمي للمقابلات.

3.1.3 رفوف القراءة:

"يمكن للمنظمة أن تخصص رفوفا (كرفوف المكتبة) يوضع عليها كتيبات ونشرات، تمس موضوعات تهم العاملين" **(أحمد ماهر، 2004، ص67)**

وتشمل هذه الكتيبات والنشرات على نظام الحوافز الخاص بالمؤسسة، ولائحة التأمينات والمعاشات........إلخ.

4.1.3 نظام التبليغات:

وهي سلسلة التبليغات التي تتم عن السياسيات العامة للمنظمة، وعن المسائل الإدارية والإجراءات وذلك أنّ أي تغيير للسياسة الموضوعة أو أي وضع لإجراءات جديدة يستلزم التبليغ وتكون عادة في شكل قرارات تتخذ من طرف المدراء أو الإدارة العليا **(محمود العميان، 2006، ص245)**

ومن بين الوسائل المستخدمة من طرف الإدارات العليا كقنوات اتصال اتجاه المرؤوسين نجد الهاتف، والرسائل الإلكترونية التي يرسلها الرؤساء عبر البريد الإلكتروني.....إلخ.

3ـ قنوات الاتصال الصاعد:

يقوم المرؤوسين أو من ينوب عنهم من مشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم في الإنجاز،ومشاكل العمل وغيرها ويكون هذا الإبلاغ عن طريق قنوات مختلفة تتمثل في:

3ـ2ـ 1 التقارير:

"وهي تحتوي على معلومات ترفع من أسفل لأعلى لتيسر للمستوى الإداري الأعلى متابعة أعمال المرؤوسين في مختلف مستويات الإدارة، وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق والوضوح في عرضها وتحليلها **(صديق محمد عفيفي وآخرون، 2003، ص444)**

3ـ2ـ2 صندوق الشكاوي والاقتراحات:

تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات لتظلم العامل أو الموظف عند المستويات الأعلى، وقد تأخذ أنظمة الشكاوي مسميات عديدة منها سياسة الباب المفتوح، بحيث تشجع المنظمات المتقدمة عامليها في التعبير عن شكواهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنها تتضمن إعطائهم ردودا على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوي.

3ـ2ـ3 المذكرات:

"وهي مكتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم البعض قصد توضيح بعض الأمور"**(جيرالد جيرنبرغ وآخرون، 2003،ص24)**

"وينبثق عن التنظيم غير الرسمي اتصال غير رسمي أولا رسمي أيضا يتميز بأنه دائم الحركة، والتجدد والتعبير" **(لوكيا الهاشمي،ج، 2006 ص237)**

"رغم وجود العديد من التصنيفات للاتصال إلا أننا نكتفي هنا أن نذكر بأن الاتصال قد يكون رسمي أو غير رسمي"**(عبد الغفار حنفي،سنة 2004 ص76)**

1- **7-وظائف الإتصال:**

يقصد الباحثون الأمريكيون مثل "فرانس ومونج و راسل" عام 1977 بوظيفة الاتصال " مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة في تأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة " **(عزي عبد الرحمن ، 1992ص18].**

و ترتبط وظائف الاتصال أساسا بمحتوى الاتصال، حيث يمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية و سلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يبرر القول بأن للاتصال عدة وظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:

التنظيم:

يلعب الاتصال دورا أساسيا في عملية التنظيم إذ أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون مبنية على طريقة سليمة،إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة،ففعالية القرارات تكون مرتبطة بالاتصال السريع والمنظم، إذ يتجه الاتصال نحو تحسين العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاهم بين العمال في المؤسسة.

التنسيق:

إن نجاح المؤسسة يتطلب توفير الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك ولهذا فإن التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها ، فالاتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال بين مختلف مستويات المسائل المطروحة، والمشاكل المختلفة بعقد اجتماعات بين إطارات و مسئولي كل قسم و بالتالي الوصول إلى حلول و أفكار مشتركة.

المعلومات: يقوم

الاتصال بوظيفة حيوية في مجال المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات وعلى خلاف جانبي المشاعر والتأثير فللاتصال – في هذه الحالة – توجه تقني حيث "ركز البحث التجريبي في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات و سبل تحسين مستوى دقة قنوات الاتصال في

نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والجماعات والقرارات التنظيمية (**أندري زيلاقي وماك جي والاس، 1991 ص 361).**

القيادة :

هناك أهمية كبيرة للفهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين في تحقيق أهداف الاتصال التنظيمي ، إذ يمكن الاتصال الجيد من تسهيل عمل القائد، ومباشرة مهامه وذلك عن طريق إقامة شبكة اتصالية بين فروع وأقسام المؤسسة تمكنه من الإطلاع على ما يجري داخل المؤسسة من مستجدات.

الإنتاج:

لا يمكن في أي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج، وذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعه.

الصيانة:

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام أساسية:

- حفظ الذات و ما يرتبط بها من العواطف و المشاعر.
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي و عمودي.
- ضمان استمرار العملية الإنتاجية الإبداعية للمنظمة.

الإبداع :

تعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي، فالروتين والمنظمة والتقنين باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمال تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع،علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجد، بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير مع الوضع الجديد الذي يهدد التوازن الفردي أو الجماعي الذي قد يكون في مجال العمل نتيجة جهود و تفاعلات سابقة.

ويرتبط الإبداع ببعدان هامان يجسدان وظيفته الأساسية ، ويتمثل البعد الأول بعملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة أما البعد الثاني فيتمثل في عملية تطبيق البعد الأول.

أهداف الاتصال:

يهدف الاتصال إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة،والعمل على بناء روح جماعة ومن بين الأهداف الأخرى نجد:

- تحسين إنتاجية و فعالية العمل،الحصول على المعلومات يخلق التحفيز و الرضا عند المستخدمين الشيء الذي يجعلهم يقدمون مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.
- الاستجابة لتغيرات الاتصال يساعد على توجيه المجودات المبذولة نحو الاتجاه المرغوب.
- الاستجابة لحاجيات المستخدمين والمحافظة على راحتهم، من خلال عملية الاتصال مم يحقق تدعيم مجهودات المستخدمين داخل العمل.
- إدراك كل فرد بأنه عضو من فريق المؤسسة، و أن المعلومات التي يتلقاها من خلال العملية الاتصالية تساعد على مشاركة كل فرد في تحقيق الأهداف المشتركة.

- تبادل و معرفة المعلومات والعمل على نشر المعلومة بين أعضاء البناء التنظيمي و المساعدة على الإتمام الجيد للعمل و كذلك الالتزام بأهداف معينة من أجل تحقيق الهدف المشترك(عمار بوحوش،1989ص 152).
- تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين الأفعال والتصرفات لمختلف أقسام المنظمة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة موظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات و تميل إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.
- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقديم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.

4-أهميــة الاتصــالات التنظيميــة:

تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك لأنّ الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها،وتقييم الأداء وإنتاجية العامل **(أحمد ماهر، 2004، ص31)**

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة،كما يساعد على **"**توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات،وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال**"(هالة منصور، 2000 ص54)**وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها "فحينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها

إلى حين يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات ومذكرات وقرارات مكتوبة"(**أحمد ماهر، 2004،ص 69)**

5- مبادئ الاتصال الجيد:

يعتبر الإتصال عنصرا أساسيا يتخلل العمليات الإدارية وهي في الوقت نفسه تعتبر "فنا يشكله كل إداري بطريقته الخاصة، ورغم هذا نجد مبادئ رئيسية للاتصال الجيد يصلح في جميع الأحوال"(**صلاح محمد عبد الباقي،2005، 269)**

"ومن أهم تقنيات الاتصال الجيّد هي الإنصات الجّيد، الفهم الجيّد والتبليغ، ويتطلب إتقان هذه المهارات تدريبيا على خطوات محددة "**(عزي عبد الرحمان و آخرون ، 1992، ص 43)**

ويمكن حصر هذه التقنيات في:

- التدريب على الاتصال:

ويقدم التدريب على الاتصال من خلال حلقات دراسية في مجموعات صغيرة وحلقات تطبيقية،وتستخدم تمرينيات ذات علاقة بالعمل كما "يستخدم التعليم المبرمج والمواد المطبوعة والمستنسخة والعروض من خلال وسائل متعددة كتسجيلات الفيديو وإعادة الاستماع إلى التسجيلات ونقدها"**(ليم تريسي، سنة2004، ص30)**

_ التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا كلما زادت وضوحا، وهذه الخطوة الأولى نحو الاتصال، "وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف وإهتامات من سيتأثرون بعملية الاتصال**"(صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص280)**

- ❖ "تحديد الهدف الحقيقي من الحديث والتعرف على الظروف المحيطة سواء الطبيعية أو النفسية....والتواؤم بين الأفعال والاتصال"**(عبد الرحمن توفيق، 2004، ص18)** S"وإعطاء

الأولوية خلال الاتصال للفرد الذي يشاركنا العملية الاتصالية" (**Bernard Sannane ،
2002ص7**)

" شرح بوضوح مشكل الاتصال الذي قد تطرحه المنظمة وتقييم الاتصالات الحالية"(**Fouad Bouguetta ،2005 ص**42)

6- معوقات الاتصال:

"رغم أهمية الاتصال في الإدارة والمنظمة إلا أنّ هناك قيودا تهدد فعاليته وهي معوقات الاتصال" ويمكن إختزالها في عاملين أساسيين هما العامل النفسي الاجتماعي والعامل التنظيمي" **لوكيا الهاشمي،ج، 2006ص (23)**

"ونعني بمعوقات الاتصال المشاكل التي تصادف أحد عناصر العملية الاتصالية وتؤثر على تأذيتها للدور المنوطة به. الأمر الذي ينعكس على إتمام عملية الاتصال على الصورة المطلوبة **(هالة منصور، 2000، ص 63)**

أ. المعوقات النفسية والاجتماعية:

"إنّ الاتصال يتعلق في جزء كبير بالتركيب النفسي وبالخصائص الإنسانية للأفراد، فقد تفرض الإدارة أنّ الأفراد مهيئون نفسيا وفكريا لتلقي التعليمات والبيانات،وأنّ لديهم من القدرة والاستعداد ما يمكنهم من فهمها واستيعابها.ولا ريب أنّ هذه الافتراضات لا تكون صحيحة دائما، فالأفراد تشغلهم دائما مشكلاتهم الشخصية وهمومهم اليومية، فضلا عن بعض المشاكل الأخرى"**(لوكيا الهاشمي،ج، 2006، ص 231)**

- كما تعتبر عدم القدرة على التعبير عن المعنى بوضوح إحدى المشاكل السيكولوجية التي تعيق العملية الاتصالية:"فبديهي أنّ القدرة على التعبير عن معنى الرسالة مسألة أساسية لضمان فهم مضمون الرسالة"**(صديق محمد عفيفي وآخرون، 2000، ص 447)**

وبما أنّ الأفراد يختلفون في ميولهم فإن "تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره"**(لوكيا الهاشمي،ج،2006ص 231)**

" كما يميل الأفراد إلى إدراك الأمور بطرق مختلفة تنفق مع وجهات نظرهم وميولهم" **(صديق محمد عفيفي و آخرون ، 2000 ص447)**

- "ويعتبر اختلاف القول عن الفعل أحد معوقات الاتصال بين العاملين حيث ينتج عن eهذا التصرف شيء من الفوضى بين العاملين ويسود جو من عدم الثقة مما يؤثر على الأداء الوظيفي"(**سعيد يس عامر،2000، ص 150)**

ب- المعوقات التنظيمية:

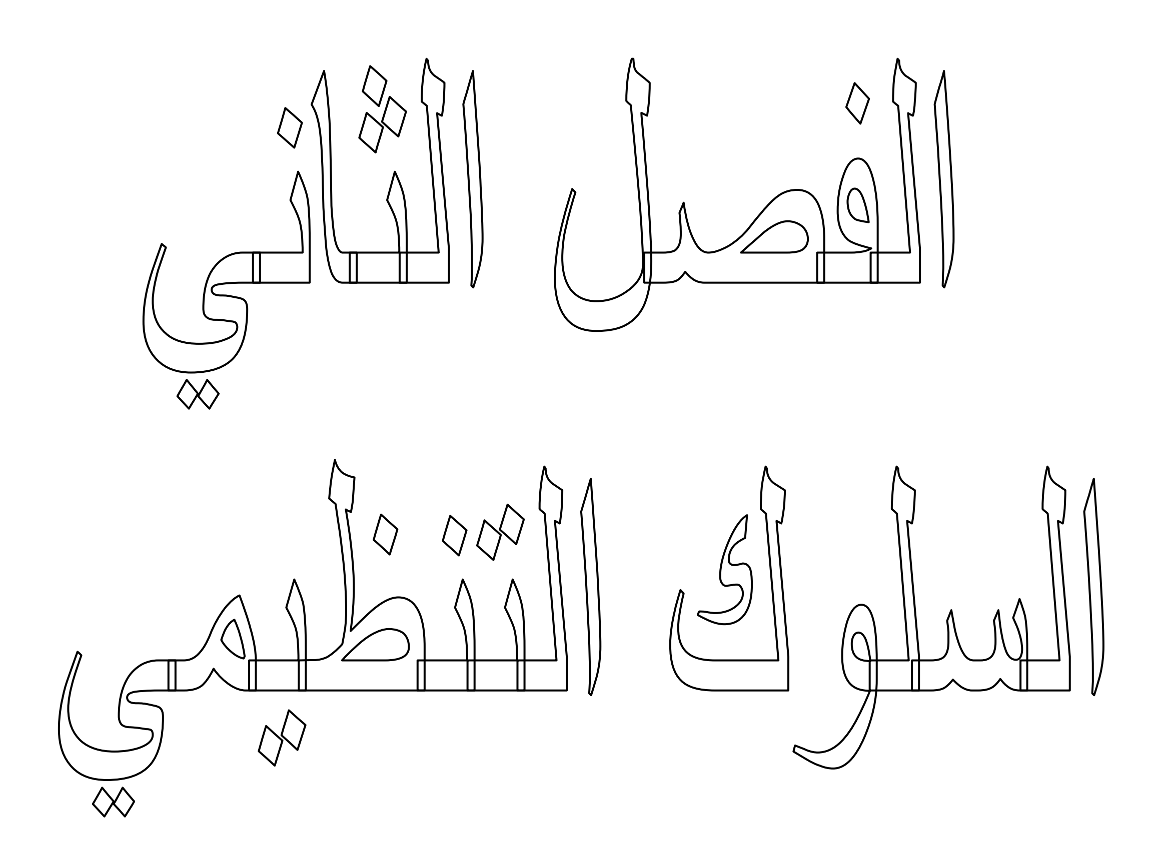
" ينتج الكثير من المعوقات بسبب إهمال النظرة الحديثة إلى الإنسان من حيث الطبيعة البشرية، والدوافع والحواجز" **(سعيد يس عامر، 2000، ص149)**

فالمنظمة التي تسعى إلى القيام بسلسلة الاتصالات قصد رفع مستوى الربحية دون الاهتمام بالعنصر البشري، لن تتمكن من تحقيق الاتصال الفعال "لأنّ إهمال العنصر الإنساني عند مزاولة عملية الاتصال،أحد المشكلات والمعوقات التي تقف حائلا في سبيل التقدم بالنسبة للمنظمة والفرد"**(سعيد يس عامر، 2000، ص 149)**

- "وثمة مشكلات اتصال ناتجة عن التنظيم الهيكلي للإدارة، فالإدارة المباشرة قد تشعر بضرورة معارضة الإدارة، العليا وهذه الأخيرة قد تعتبر أنّ ولاء المشرفين هو بجانب العمال أكثر منه في جانبها"**لوكيا الهاشمي،ج، 2006، ص233)**
- كما يعتبر مصدر الاتصال أحد المعوقات التنظيمية،"فقد يحتفظ من يتلقى البيانات تبعا لمصدر الاتصال ومدى الثقة به وذلك بغرض النظر عن مضمونها، فثمة تهيؤ ذهني ونفسي لدى العاملين بأنّ الإدارة تحاول الإيقاع بهم واستغلالهم، كما أنّ الإدارة تنظر إلى مطالب العمال

على أنها وسائل تكتيكية يرمي مقدموها من ورائها إلى كسب أصوات الناخبين من أعضاء النقابة مثلا"**(لوكيا الهاشمي، 2006 ص 233).**

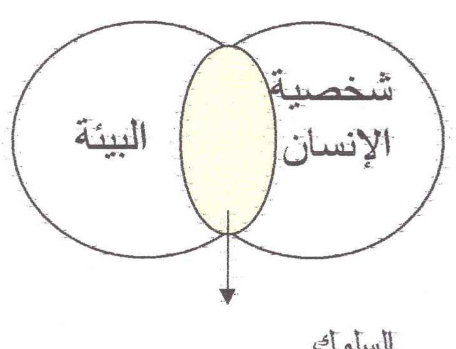
وتسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى "تبويب،تصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب من طرف المديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة" **(أحمد ماهر، 2004، ص69).**


الفصل الثاني
السلوك التنظيمي

الفصل الثاني :السلوك التنظيمي

1- مفهوم السلوك الإنساني:

"السلوك الإنساني هو الأنشطة المتعددة التي يقوم بها الإنسان لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به، وهذه الأنشطة هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية كما في الشكل التالي: (محمد عبد الباقي، 2004، ص13).



شكل يوضح تفاعل الإنسان مع البيئة

وهذه الأنشطة قد تكون واضحة وظاهرة كالنوم واليقظة والأكل والشرب ومختلف الأعمال والممارسات، أو أنشطة غير ظاهرة كالإدراك والتفكير والتأمل والتخيل والتصور، بمعنى أن سلوك الإنسان عبارة عن ممارسات يؤديها الإنسان لحركات أو فعاليات جسمية ونفسية، الغرض منها إشباع وتحقيق حاجاته، ولا شك في أن إشباع هذه الحاجات عن طريق عملية السلوك الإنساني يعتمد على قدرات الفرد في تحقيق هذه الحاجات، فلكل فرد حاجاته النفسية وقدراته ودوافعه الخاصة إلى تحقيق وإشباع هذه الحاجات.

2- أنواع السلوك الإنساني:

تعددت تقسيمات السلوك الإنساني، وتمثلت أهم هذه التقسيمات في السلوك الفطري والمكتسب، السلوك الفردي والسلوك الجماعي، والسلوك من حيث النتيجة والهدف.

2-1 السلوك الفطري والسلوك المكتسب:

2-1-1 السلوك الفطري: "هو السلوك الذي يمارسه الإنسان منذ ولادته بدون تعلم أو تدريب، كسلوك الطفل في أثناء البكاء وممارسة الرضاعة والأكل" (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004،ص17)

2-1-2 السلوك المكتسب: ويمثل السلوك الذي يمارسه الإنسان منذ الصغر عن طريق التعلم أو التدريب على بعض النشاطات والمهارات مثل القراءة، الكتابة والعمل...الخ.

2-2 السلوك الفردي والجماعي:

2-2-1 السلوك الفردي: "يمثل هذا السلوك أبسط صورة للسلوك الإنساني من حيث المثير والاستجابة لفرد واحد، بمعنى تفاعلات الإنسان الفرد إزاء المتغيرات في الحياة من حوله" (ماجدة العطية، 2003، ص25).

2-2-2 السلوك الجماعي: ويشير إلى علاقة الفرد بغيره من الأفراد الآخرين، كأفراد الجماعة التي ينتمي لها في المنزل، المدرسة، النادي، مكان العمل...الخ، "ولا شك في أن العلاقة في هذا النوع من السلوك هي علاقة تبادل من حيث التأثير والتأثر" (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص18).

2-3 السلوك من حيث النتيجة والهدف:

"قام العديد من الباحثين بدراسة السلوك الإنساني من حيث النتيجة والهدف اللذان يحققهما الإنسان من سلوك، وقد وجدوا أن السلوك الإنساني ينقسم إلى ثلاثة أقسام هي:

2-3-1 **السلوك المجزي (الهادف)**: وهو السلوك الذي يحقق من خلاله الإنسان هدفه، أي يصل إلى هدفه دون عوائق، فعندما يصل الفرد إلى هدفه في أثناء ممارسته لسلوكه يعتبر سلوكا هادفا أو مجزيا، بمعنى أن الإنسان بهذا السلوك وصل إلى الغاية التي كان ينشدها وحقق الحاجة التي كان يريدها.

2-3-2 السلوك المحبط (غير الهادف): وهو أن يحول عائق بين الإنسان وبين تحقيق هدفه، وهذا يعني أن الفرد لم يصل إلى هدفه أو وصل إليه ولكن ليس بالشكل الكافي أو المرضي.

2-3-3 السلوك الدفاعي (الحيل اللاشعورية): وهو السلوك الذي يمارسه الإنسان لكي يتفادى أو يتجنب السلوك المحبط، وهذا النوع من السلوك عبارة عن وسائل دفاعية أو حيل لاشعورية متعددة يمارسها الفرد -بعضا منها- بهدف حماية نفسه من التهديدات والإحباطات المختلفة أو الدفاعية في مختلف مراحل أعمارهم،

وتتمثل هذه الحيل اللاشعورية في:

* **القمع:** هو عملية استبعاد مؤقت للإشباع إلى أن تتهيأ الظروف المناسبة لهذا الإشباع.

* **الكبت:** هو عملية يمارسها الإنسان ليبعد الدوافع والذكريات أو الأفكار من منطقة الشعور إلى منطقة اللاشعور.

***النقل أو الإزاحة:** هو عملية تهدف إلى نقل الدوافع أو الرغبة المرتبطة بالموضوع المعين إلى موضوع آخر.

* **الإسقاط:** وهو عملية الهدف منها التخلص من الدوافع، وذلك بإلقائه على فرد آخر أو شخص خارجي.

3- العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني:

إن سلوك الفرد هو حصيلة تفاعل الشخصية مع البيئة، لذلك فهذا السلوك يكون نتيجة لصفات وراثية أو شخصية، وفقا لما توفره له البيئة التي يعيش فيها الإنسان من عوامل مادية ومؤثرات اجتماعية ودينية وسياسية وحضارية، "فالبيئة مع الوراثة والشخصية مجتمعة تلعب دورا أساسيا في تحديد سلوك الفرد، كما أن سلوك الفرد يختلف من بيئة لأخرى" (راوية حسن، 2004، ص19).

فسلوك الفرد في بلد ما يختلف عن سلوك الفرد في بلد آخر، وذلك لاختلاف البيئة المتمثلة في العادات والتقاليد، والفوارق الحضارية الأخرى، والتي تحدد بدورها أنماطا معينة في سلوك الأفراد.

"ومهما اختلفت المجتمعات، فإن سلوك الفرد يتأثر في ظل أي مجتمع من هذه المجتمعات بعوامل شخصية وأخرى بيئية" (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص14).

3-1 العوامل الشخصية:

تتحدد العوامل الشخصية بتلك العوامل التي يتركب منها الفرد وتؤثر في سلوكه وتنقسم إلى قسمين:

3-1-1المكونات الفسيولوجية (الجسمية): وهي المكونات الحيوية والأكيدة لسلوك الفرد والتي تميزه عن الحيوان والجماد، وتتمثل هذه المكونات في الشكل العام مثل الطول، القصر، شكل الوجه والأعضاء ولون البشرة.

"يرث الفرد المكونات الجسمية من الوالدين والجدود بنسب متفاوتة تقررها قوانين الوراثة ولا أحد ينكر أن الهيئة الخارجية للإنسان تؤثر في شخصيته وسلوكه... حيث يبدأ الفرد علاقاته الأولى

4-1 النموذج الأول: نموذج السلوك الفردي:

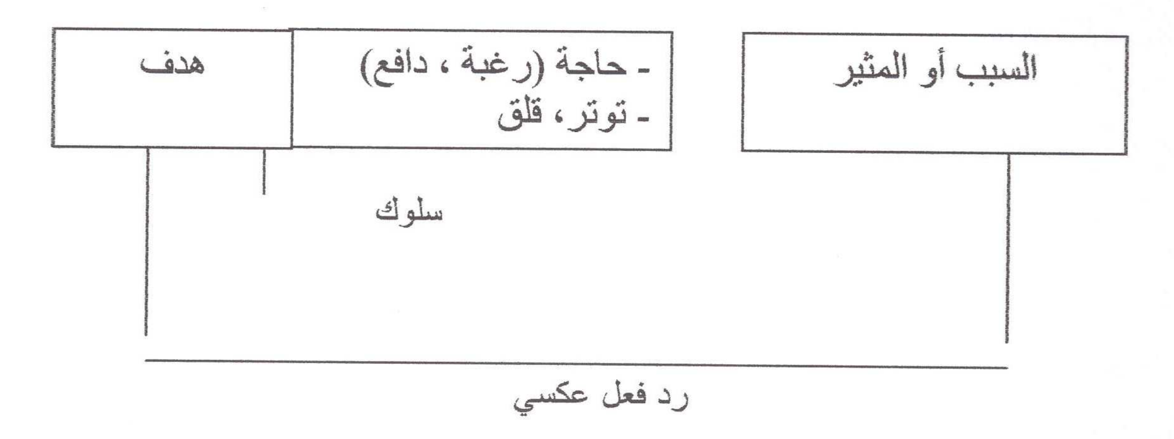
ويفسر هذا النموذج السلوك الإنساني من خلال مبادئ ثلاثة هي:

4-1-1 مبدأ السببية: ترتكز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب، فلكل سلوك سبب، ولذلك لكي نستطيع تفسير سلوك الفرد لابد من البحث وراء أسباب هذا السلوك، وتنتج هذه الأسباب من تأثير عوامل البيئة والتي يعيش فيها الإنسان، وكذلك العوامل الوراثية الخاصة به.

4-1-2 مبدأ الحاجة أو الدوافع: بجانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات ورغبات ودوافع محركة لهذا السلوك،.

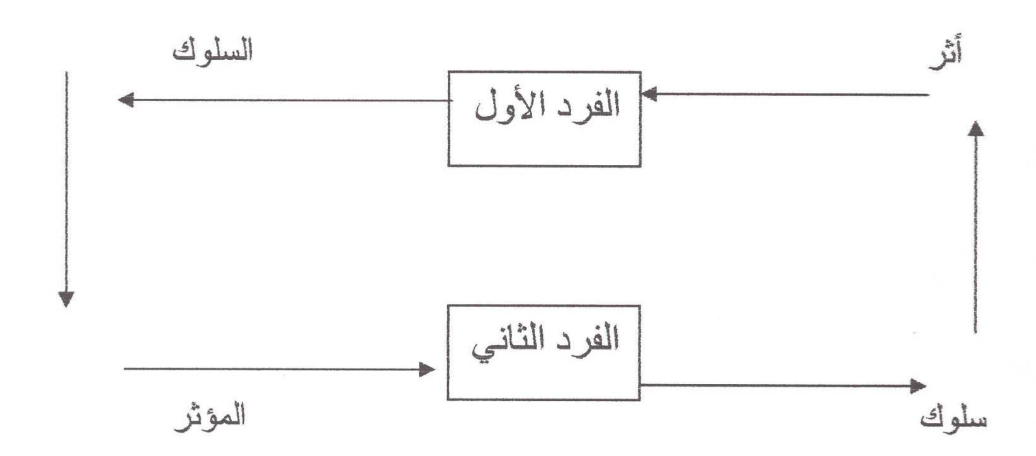
4-1-3 مبدأ الهدف: ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكا معينا لتحقيق هدف معين.

ويمكن توضيح ذلك بالنموذج التالي للسلوك:



4-2 النموذج الثاني: نموذج السلوك بين فردين:

ير كز النموذج الأول على المتغيرات الخاصة بالفرد باعتبارها المحدد الرئيسي للسلوك، فالإنسان يتأثر بالعالم المحيط به وبالأفراد الذين يتعامل معهم، وهذه الأمور تؤثر على سلوكه، وبمعنى ذلك أن سلوك الفرد الأول يؤثر على سلوك الفرد الثاني، ولكنه يتأثر أيضا بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه.



4-3 النموذج الثالث: نموذج سلوك الجماعة:

في النموذج السابق (نموذج السلوك بين فردين) يؤثر سلوك شخص في سلوك شخص آخر، ولكن في نموذج سلوك الجماعة نجد أن كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها ويتحدد السلوك الفردي بالسلوك الجماعي، أي سلوك الجماعة، كما يستجيب لمطالب الجماعة السلوكية، حتى يحقق الفوائد لنفسه، لذلك فإن الفرد يرتبط بالجماعة ويتخذ من سلوك الجماعة نموذجا لسلوكه.

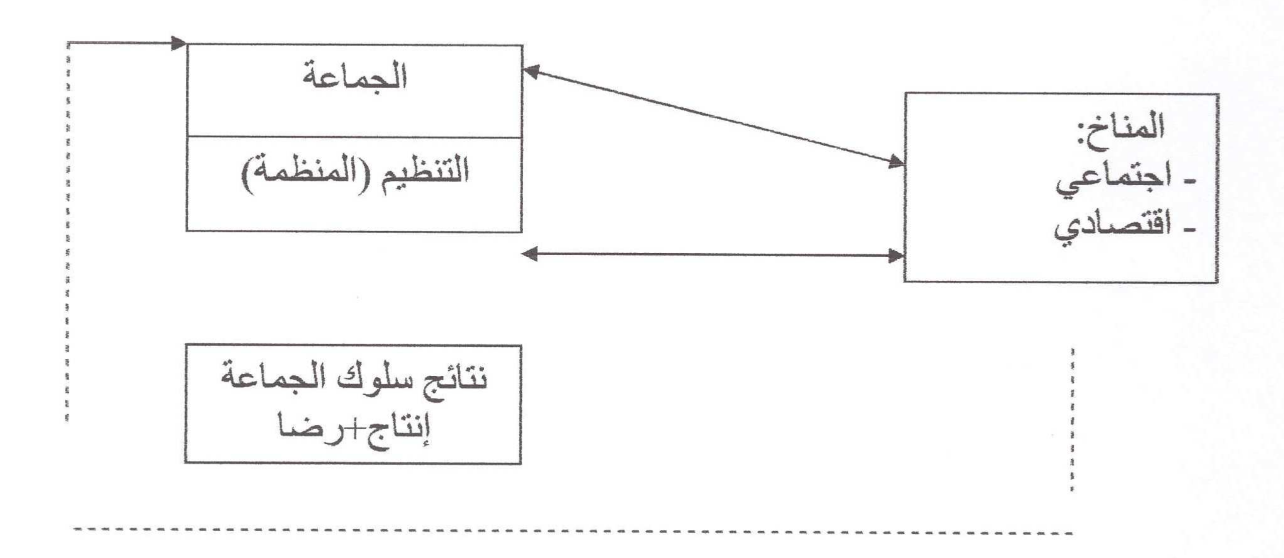
إذن سلوك الفرد وفقا لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية:

*الجماعة.

*المنظمة.

*المناخ والظروف الإجتماعية.

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل كما هو موضح في الشكل التالي:



5- سلوك المنظمة:

إن الاعتراف بأهمية تطوير مهارات المدير فيما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد يرتبط بحاجة المنظمات للحصول على،والاحتفاظ بالعاملين الذين يتميزون بأداء عال ،وقد أصبح ذلك الأمر الذي يتميز بندرة مثل هؤلاء العاملين،ولم تعد الأجور والمزايا الأخرى هي سبب رغبة الأفراد بالعمل وبقائهم في المنظمة،بل إن الأكثر أهمية من ذلك هو نوعية عمل العامل والدعم الذي يحصل عليه من بيئة العمل، وبذلك فان وجود مدراء لهم مهارات جيدة بالعلاقة مع الأفراد تجعل مكان العمل أكثر متعة مما يجعل من السهل استخدام والاحتفاظ بالأفراد المؤهلين

*ولم تعد المهارات التقنية كافية لنجاح العملية الإدارية،واليوم مع تزايد المنافسة وزيادة متطلبات مواقع الأعمال،لم يعد ممكنا للمدراء تحقيق النجاح من خلال مهاراتهم التقنية فقط،ولكن يجب أن تتوفر لديهم مهارات عالية في التعامل مع الأفراد

" ان سلوك المنظمة هو حقل دراسي، هذه الجملة تعني أن سلوك المنظمة هو مجال متميز يشمل المختصين بمعرفة مشتركة،ويهتم بدراسة ثلاث عوامل من سلوك المنظمة؛ الأفراد والجماعات والتركيب " (ماجدة العطية، 2003 ص 23)

وسلوك المنظمة يطبق المعرفة المتحصل عليها من طرف الأفراد والجماعات والتركيب على السلوك ،بما يمكن للمنظمات من العمل بفاعلية أكبر،وبذلك فان " سلوك المنظمة يهتم بدراسة أفعال الأفراد في المنظمة،وكيف يؤثر سلوكهم على أداء المنظمة،وبسبب أن سلوك المنظمة يهتم بالمواقف المرتبطة بالعمالة ،فانه يؤكد على السلوكيات المرتبطة بالأعمال والغيابات،ودوران العمل والإنتاجية والأداء الإنساني والإدارة " (ماجدة العطية، 2003 ، ص 23)

6- سلوك الفرد في المنظمة:

يخطئ من يتصور أن الإهتمام بسلوك الفرد في المجتمع الذي نعيش أو نعمل فيه هو وليد حركة العلاقات الإنسانية أو المدرسة السلوكية منذ العشرينيات من القرن العشرين، "فالسلوك على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة وعلى مستوى الكيان التنظيمي المتكامل سواء كان منظمة أو دولة هو جوهر الأديان السماوية، فالقارئ للقرآن الكريم مثلا يجد أنه جاء ميثاقا للأخلاق وحسن السلوك على المستويات الثلاث المذكورة" (عبد السلام أبو قحف، 2001 ص15).

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة، فسلوك وتصرفات الفرد يمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل، وهو مظهر مؤشر للنشاط والحياة فيها "فالتصرفات والأنشطة المختلفة التي يبديها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان العمل، وانتظامه فيه واتصاله برئيسه ودرجة استجابته لتوجيهاته، وقيامه ببذل الجهد في أدائه لمهام عمله والنمط والسرعة التي يبدل بها هذا الجهد واتصاله وتفاعله مع زملائه..

كل هذه التصرفات والأنشطة مما يبدله الفرد تكون الأساس فيما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء وسلوك المنظمة ككل" (صقر عاشور، 1989، ص31).

" ويندرج السلوك الذي يبدله الفرد في المنظمة تحت نوعين رئيسيين هما:سلوك الأداء، وسلوك الرضا عن العمل" (صقر عاشور، 1989، ص33).

6-1 سلوك الأداء:

نعني بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء، فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة، أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء.

إن سلوك الأداء أيا كان البعد الذي يمثله يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا، أو يكون سلوكا مستترا ضمنيا، فالسلوك الظاهر يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله.

6-2 سلوك الرضا عن العمل:

يعتبر سلوك رضا الفرد عن العمل والوظيفة عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله، وهذه المشاعر قد تمثل محصلة كلية لشعور الفرد اتجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد اتجاه

جوانب وعناصر محددة لعمله، أي أن رضا ومشاعر الفرد اتجاه عمله يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي أو العام عن العمل، كما قد يمكن التعبير عنه بالرضا عن جوانب جزئية معينة تتكون منها المشاعر اتجاه العمل، مثل درجة الرضا عن الأجر، الإشراف، الرضا عن نوع ومحتوى العمل....الخ، وفق الوزن والأهمية النسبية لكل نوع من المشاعر في إسهامها في درجة الرضا والمشاعر الكلية، أما الرضا عن جانب معين من جوانب العمل فهو محصلة لنوع وقوة حاجات الفرد التي يتبعها هذا الجانب المعين، ومدى ما يتيحه العمل من وسائل إشباع أي حوافز يمكن استخدامها في إشباع هذه الحاجات .

ويتحدد سلوك الرضا عن العمل في سلوكات الإنجاز العالي للمهام التي يكلف بها الأفراد، فسلوك الإنجاز يعبر عن رضا الأفراد .

7- السلوك التنظيمي:

7-1تمهيد

لقد جاءت المحاولات الأولى لدراسة السلوك في المنظمات من جانب خبراء الكفاءة الصناعية بهدف تحسين إنتاجية العاملين، ولقد كان سؤالهم الرئيسي: ما الذي يجب عمله لجعل العاملين ينتجون أكثر في وقت أقل ؟ ولم يكن هذا السؤال مستغربا في البدايات المبكرة للقرن العشرين، فقد كانت تلك الفترة هي فترة التحولات الصناعية الكبرى والتغيرات التكنلوجية في الولايات المتحدة وفي الوقت الذي كان فيه المهندسون يهتمون –في تلك الفترة– لجعل الآلات أكثر كفاءة، امتدت جهودهم للعنصر الإنساني لجعله أكثر انتاجية، ومن واقع تلك المراجعة التاريخية نجد أنّ رجال الهندسة الصناعية لهم فضل السبق في الاهتمام بالسلوك التنظيمي.

"ويعتبر "فريدريك ونسلوتايلور" "Fredrick.W Taylor" الذي أمضى معظم حياته العلمية في مصانع الصلب متدرجا من وظيفة عامل إلى أن وصل إلى وظيفة كبير المهندسين يعتبر الأب الروحي للإدارة العلمية".(جيرالد جيرنبرغ،وآخرون،2004 ص 29)

ويتحدد مجال السلوك التنظيمي اليوم،في البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، وهذه المعارف يمكن أن تكون غاية السلوك، كما يمكن أن يستفيد بها الممارس لتحسين الفعالية التنظيمية،وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المنظمات.

2-7 تعريف السلوك التنظيمي:

هناك إتفاق على أنّ العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، وهو الأساس في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها، ولذلك كان لا بد من التأكيد المستمر على أنّ الإنسان هو المورد الحقيقي والهام في المنظمة، حيث أنّ الموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات ما هي إلا عوامل مساعدة للإنسان،فهو يخطط و ينظم ويستخدم هده الموارد(صلاح الدين محمد عبد الباقي،2001 ص5)

-كما أن فعالية أي منظمة تتأثر بشكل كبير بالسلوك الإنساني،والناس عامل مشترك في جميع المنظمات، فليس هناك منضمات تعمل بدون ناس،"هناك مبدأ في علم النفس يقول أن كل فرد مختلف عن الآخرين، فكل فرد له إدراكاته وخبراته في الحياة، قدراته المختلفة للتعلم ومواجهة الضغوط"(محمد عفيفي وآخرون، 2003، ص29)

"إلا أنّ التركيز على الأفراد والجماعات فقط غير كاف، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى التحليل المتعدد المستويات الذي عرف خلال الستنيات والسبعينات بالسلوك التنظيمي"(سيزلاقي و ولاس، 1991، ص18)

يرى "سيزلاقي ووالاس " "Szilagi & Wallace " أن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر البيئة في المنظمات، ويعتقد" موتشل" "Mitchell" أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما:

- أسباب السلوك الإنساني كأفراد وكجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر انتاجية ورضا في منظمات العمل.

«كما يرى "ديفز" "Davis " "أنّ مصطلح السلوك التنظيمي يطبّق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات مثل الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، المدارس، منظمات الخدمات العامة ،وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الأخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة ، لدلك هناك تفاعل الأفراد و التقنية و الهيكل التنظيمي "(محمود سلمان العميان،2004،ص 19)

2-1 مفاهيم خاصة بالسلوك التنظيمي

* يعني مصطلح "السلوك التنظيمي" العديد من الإجابات من وجهة نظر علماء الإدارة وعلماء السلوك والمديرين، " ولقد حاول أحد العلماء مناقشة الفروق بين السلوك التنظيميوفروع المعرفة الأخرى المرتبطة به ذلك على النحو التالي" (محمد عفيفي، 2003، ص30).

3-7 الفرق بين السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي:

"يهتم السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الفرد والجماعات داخل التنظيم والتطبيق العملي لهذه المعرفة، أما نظريات التنظيم فتهتم بالهيكل والعمليات ومخرجات التنظيم" (محمد صديق عفيفي وآخرون،2003، ص30).

7-4الفرق بين السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية:

تهتم إدارة الموارد البشرية بنظم جذب، واختيار وتحفيز العاملين بالمنظمة، أي أنها تهتم بالجانب الفني في هذا الصدد.

وبشكل عام فإن السلوك التنظيمي هو أسلوب للتفكير لإدراك المشاكل ودراستها ووضع الحلول العلمية لها.

8- مستويات التحليل في السلوك التنظيمي:

"ينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضا دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية وتفاعل المنظمة من ناحية آخرى"(راوية حسن، 2004، ص5)

*انطلاقا من هذا التعريف نجد ثلاث مستويات للتحليل في السلوك التنظيمي متمثلة في التحليل على مستوى الفرد، والتحليل على مستوى الجماعة وأخيرا التحليل على مستوى المنظمة.

8-1 التحليل على مستوى الفرد:

كل فرد يأتي للعمل بالمنظمة ومعه مجموعة متميزة من الخصائص الشخصية والخبرة من العمل في منظمة آخرى، وخلفية شخصية معينة، وعند محاولة التعامل مع هؤلاء الأفراد، لا بد للسلوك التنظيمي أن ينظر بعين الإعتبار إلى هذه الخصائص الشخصية التي أتى بها الأفراد إلى المنظمة.

"ونجد المختصين في مجال السلوك التنظيمي يهتمون بدراسة الإدراك، التعلم والإتّجاهات والدوافع"(جيرالد جيرنبرغ، وآخرون، 2004، ص28)

8-2 التحليل على مستوى الجماعة:

يهدف هذا التحليل إلى معرفة طبيعة القوى العاملة في المنظمة كأفراد، أي التعرف على اتجاهاتهم وتوقعاتهم وأهدافهم الشخصية وخبراتهم.

"لكن هؤلاء الأفراد لا يعملون في فراغ بل أنهم يتصلون ويعملون مع أفراد آخرين ومع المنظمة، وتشتمل نقاط الاتصال بين الأفراد المديرين أو الزملاء أو السياسات أو الإجراءات الرسمية"(راوية حسن،ج، 2004، ص7)

"وخلال عملية التحليل في السلوك التنظيمي على مستوى الجماعة يقوم الأخصّائي بدراسة كيف يتم الاتصال بين الأفراد بعضهم البعض وكيف ينسقونّ نشاطهم داخل الجماعة"(جيرالد جير نبرغ، وآخرون، 2004، ص28)

3-8 التحليل على مستوى المنظمة:

أما بالنسبة للمنظمة ذاتها فهي قائمة قبل أن يلتحق الفرد للعمل بها،وأيضا مستمرة وباقية في العمل بعد أن يترك الفرد العمل، لذلك فإن وجود المنظمة واستمراريتها يجعلها عنصر حيوي وهام يجب أخذه بعين الاعتبار عند دراسة السلوك التنظيمي، فعلى سبيل المثال إرتفاع معدل دوران العمل في منظمة ما يستوجب" دراسة طبيعة الأفراد ودراسة المنظمة من حيث الهيكل التنظيمي ونظام تقييم الأداء وأنظمة المكافآت واتخاذ القرارات ونماذج الاتصال وتصميم المنظمة نفسها"(راوية حسن،ج، 2004،ص7)

9ـ أهداف السلوك التنظيمي:

إنّ الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أصبح ضرورة ملحة. حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الإستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى.

وهناك ثلاث أهداف رئيسية للإهتمام بدراسة هذا السلوك وهي كالآتي.

1-9 تفسير السلوك التنظيمي:

عندما نسعى للإجابة على السؤال « **لماذا** » تصرف فردا وجماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني.

وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر والحدث" ويتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل، ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك " (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص 22]

9-2 التنبؤ بالسلوك:

يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتمادا على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي " يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قرارته بصفة صحيحة"(راوية حسن،ج، 2004، ص14)

9-3 توجيه السلوك:

يعد هدف التوجيه من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبدل جهدا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك بهدف توجيهه

" ولمزيد من التحليل، يمكن القول إنه يمكننا توجيه السلوك داخل العمل، فالمعرفة بالأصول العلمية للتعليم، والدافعية، والإدراك وغيرها تمكن من توجيه هذه العوامل المؤدية إلى السلوك" (أحمد ماهر،ب، 2003، ص 25)

" كما أن سلوك العاملين الحالي والمستقبلي، سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين في المستقبل وذلك بهدف الإرتفاع بمستوى أداء العاملين "(صلاح الدين عبد الباقي،ج، 2005، ص2)

10_ عناصر السلوك التنظيمي:

هناك مستويان من العناصر أو (المتغيرات) السلوكية والتي تشكل السلوك التنظيمي هي:

10_1عناصر السلوك الفردي:

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو "العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به، وتوجيهه، وهذه العناصر هي "(أحمد ماهر،ب، 2004 ،ص46)

10-1-1 الإدراك: ويتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف والأحداث من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى تصرفاته و اتخاذه للقرارات

10-1-2 التعلم: وهو الموضوع الذي يفيد العاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم، وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

10-1-3 **الدافعية:** يفيد موضوع الدافعية في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي التسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين على ورفع نسبة حماسهم في أعمالهم.

10-1-4 الشخصية: وهو موضوع يساعد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية، وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السلم .

3-1-4 **الإتجاهات النفسية:** وهو موضوع يفيد مدير المنظمة في معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة، وكيف يمكنه التأثير عليها لصالح العمل.

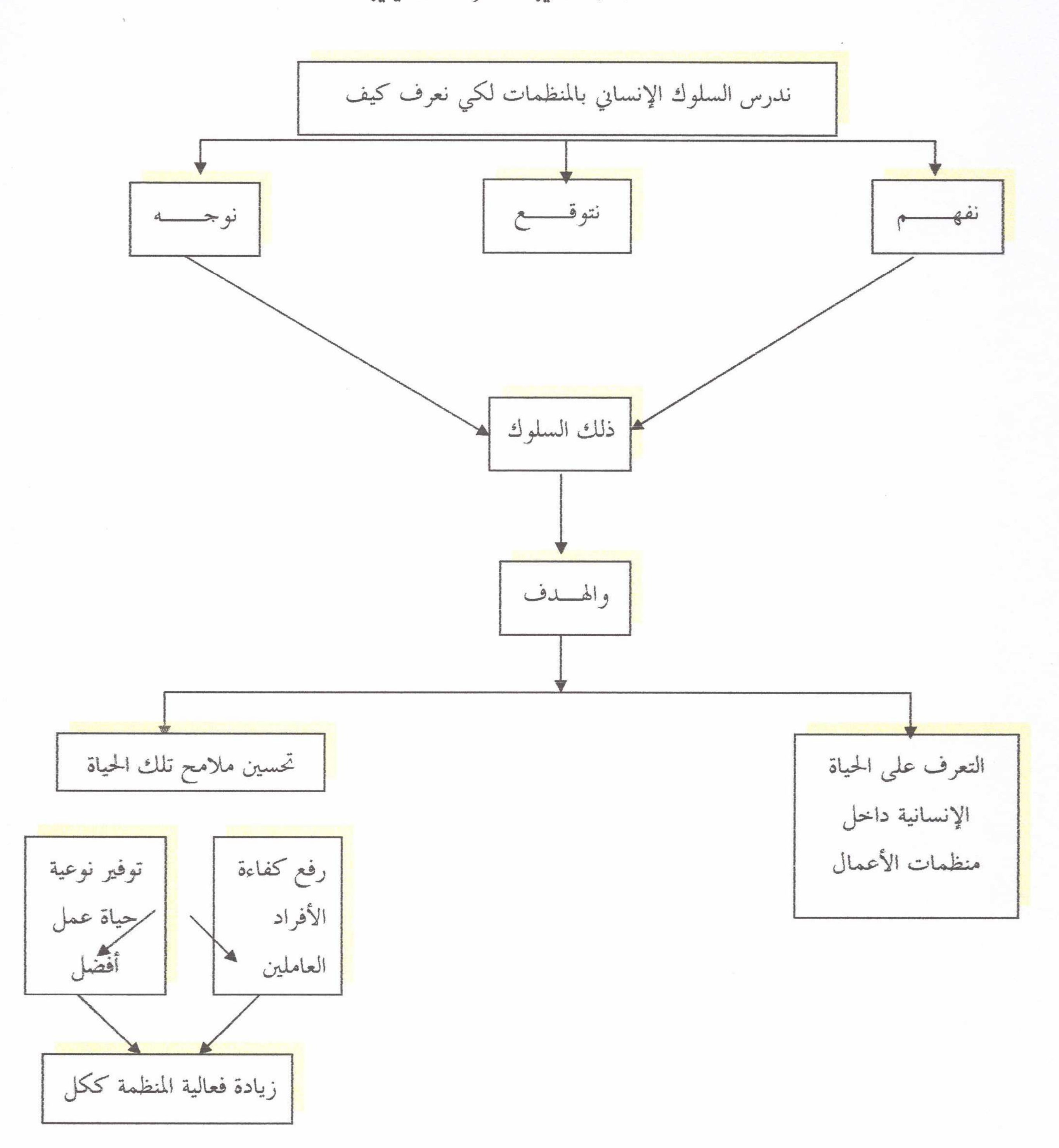
10-2 عناصر السلوك الجماعي:

" عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة في المكنونات السلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات، وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ وتوجيه وهذه العناصرهي" (أحمد ماهر،ب،2003، ص46)

10-2-1 الجماعات:حيث يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظاهرة تماسكها، ودراسة الصراع الجماعي وعلاقته بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة إتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

10-2-2 القيادة: يفيد موضوع القيادة التعرف على كيفية إكتساب التصرفات والأنمطة القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين، والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

10-2-3 **الاتصال:** وهو موضوع مهم جدا بالنسبة لأي مدير أو عامل بهدف فهم كيف تتم عملية الاتصال والتعرف على مختلف المعوقات الاتصالية والعمل على خلق حلول لها، كما تمكن من رفع المهارات الاتصالية بالطرق المختلفة مثل المقابلات الشخصية، والاستماع والاجتماعات.......الخ.



شكل يوضح أهداف دراسة السلوك التنظيمي(صلاح الدين محمد عبد الباقي،ب،2004)

11- علاقة الدافعية بالسلوك

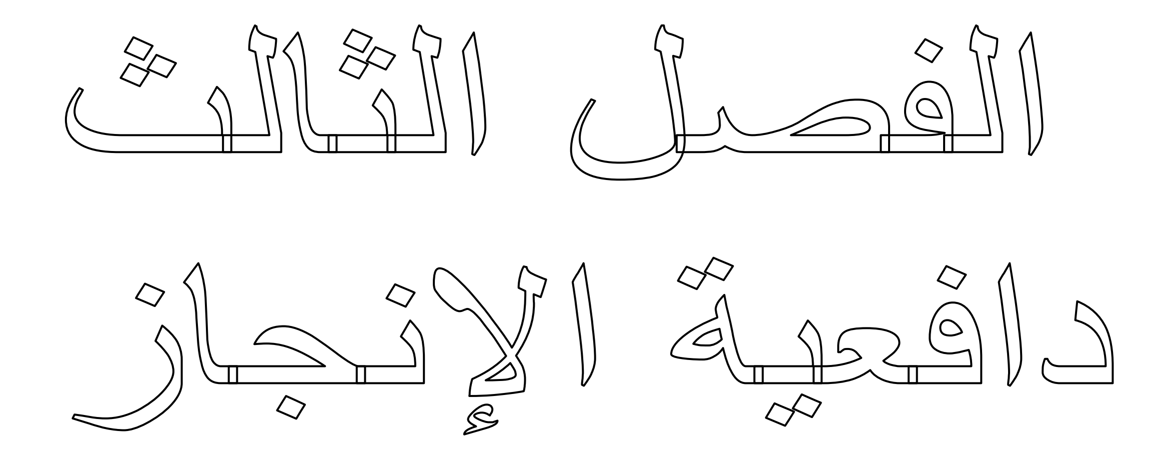
" إن السلوك أو الأداء هو محصلة لكل من الدافعية والقدرة و ظروف العمل

أي أن السلوك= الدافعية ×القدرة × الظروف ، تبين هده المعادلة أن الدافعية مفهوم ضروري وليس بكاف للسلوك؛بمعنى أنه حتى ولو توافرت قدرات عالية للأفراد،وأن ظروف العمل مواتية لهم" (ماجدة العطية،2003ص79)

لكن ذلك لن يؤدي إلى التأثير على السلوك ما لم يتوافر قدر من الدافعية ، وبمعنى أخر" لو أن الدافعية ضعيفة، بالقدر الذي يمكن أن تقيم بالصفر فان محصلة المعادلة السابقة ستكون بالصفر" (أنور سلطان،2004 ،ص98)

لذلك لا بد من وجود الدافعية و لكنها ليست بكافية لتفسير السلوك لوحدها حيث أنها تتفاعل مع عناصر أخرى مثل القدرة و ظروف العمل

*و بملاحظة سلوك من حولنا من الناس قد يمكننا من معرفة الدوافع من وراء هدا السلوك ، فمثلا قيام الفرد بالبحث عن طعام يمكننا أن نستدل منه أن الدافعية الأساسية لهدا السلوك ترجع إلى وجود نقص أو عوز يشير إلى الجوع كما أن قيام الفرد بعمل لساعات إضافية بحماس قد ينبئنا أن هذا الشخص مدفوع إلى هدف معين ، وهو الحصول على حوافز أجرية إضافية ذلك لأنه يحتاج إلى المال ولكن لا يمكننا من معرفة دوافع السلوك في معظم الأحوال،ودلك بمجرد النظر للسلوك وغالبا ما يكون الاستدلال على دوافع السلوك صعبا


الفصل الثالث
دافعية الإنجاز

1-مفهــوم الدافعيــة:

"كلمة الدافعية مصطلح أخذ من اللغة اللاتينية " و هي " Mover " بمعنى " يحرك، وهي مصطلح يدل على عملية تحريك، وفي علم النفس يقصد بالدافعية ذلك الاهتمام الحركي العفوي بعمل خاص" (Chrisophe Benoit 2002ص30)

وكمفهوم مبسط تعرفها « **كـارول واد** » على أنها " ذلك التطور الذي يحث إنسان أو حيوان على تتبع هدف أو تفادي صعوبة ما "(Carole Wade 2002ص34)

رغم أنّ الدافعية مفهوم معقد "إلا أن علماء السلوك لا يختلفون على خصائصها في كونها عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه"(جيرالد جيرنبرغ،2004،ص ،163) "وهي الحاجة التي تؤدي إلى الحركة والرغبة التي تميل إلى تحديد سلوك الفرد العامل، وهي جملة العوامل التي تحث الفرد العامل على العمل"(Jean Marie 2001ص15)

"يتفق "ليفرنسوا" مع " **كوزيكي** " و" **إنتوشل** " و"**بيلز**" و" **ستومان**" في أن الدافعية حالة يستمر فيها النشاط وتتوسطه إلى درجة كبيرة عملية تقييم واعية و توقع وإنفعال (لوكيا الهاشمي،ج،2006 ص ،166)

"والدافعية مفهوم نظري يستخدم لتفسير المبادرة والاتجاه والشدة، والمثابرة في السلوك وخاصة السلوك الموجة نحو هدف" (محمد زايد،2003، ص،79) ، كما أنها"محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية ، أي تتعلق بالفرد ذاته، وعوامل خارجية وهي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين" (صديق محمد عفيفي، 347،2003) وتمثل الدافعية "عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد لتؤثر على سلوك الأداء الذي يبدله الفرد في العمل ، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل ،وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبدله الفرد وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء ومدى تقديمه لأفضل ما عنده"(أنور سلطان،2006،ص120)

وتعرف الدافعية الإدارية بتلك العمليات "التي توجه السلوك لإشباع حاجات مادية ومعنوية للمدربين، من خلال التفاعل بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة (محمد عفيفي وآخرون، 2003 ص،347)

*و عند أي دراسة للدافعية لا بد من التمييز بين المصطلحات الخاصة بهذا الموضوع والمتمثلة في الحاجة، الحافز، الرغبة، الغزيرة.

1-1 الحاجـة: هي عبارة عن" شعور بالنقص أو العوز لشيء معين وهذا النقص أو العوز يدفع الفرد لأن يسلك سلوكا يحاول من خلاله سد هذا النقص وإشباع الحاجة"(أحمد ماهر، 2002، ص 190)

2-1 الحافـز: "هي المؤشرات الخارجية التي تؤثر في القوى الداخلية للإنسان بمعنى تحفزه عن إنجاز عمل ما بنجاح"(أحمد ماهر، 2003 ص، 19)

3-1 البـاعث: "موقف اجتماعي أو مادي خارجي يستجيب له الدافع كالطعام مثلا باعثا يستجيب له دافع الجوع"(لوكيا الهاشمي ،ج، 2006، ص، 167**)**

4-1 الرغبـة: "الميل نحو شخص ما أو شيء معين، والرغبة لا تنشأ من حالة نقص أو افتقار كما هو الحال بالنسبة للحاجة، بل تنشأ من تفكير الفرد فيها أو إدراك الأشياء المرغوبة"(لوكيا الهاشمي،ج، 2006،ص167)

كما نميز نوعين من الدوافع و المتمثلة في الدوافع الداخلية و الدوافع الخارجية.

2-1motivation intrinsèque الدافعية الداخلية:

ويقصد بها **"**الدافعية العميقة والداخلية لدى الفرد و تمثل الجهة الخفية لجماد الدافعية، وهي شخصية وشعورية، وتتعلق ب"**ماالذي يحركني**" وبالرغبة الحالية التي يحسها الفرد" Christophe (Benoit،2002،ص36)

"وتعتبر أحد أنماط الدافعية حيث يكمل الفرد عمل ما،أو يتبنى سلوك معين من أجل التوافق الشخصي

ومن أجل الرغبة التي يمتلكها"(Carole Wade،200،ص15) "وهي دوافع لصيقة بالعمل، تحمل الفرد عليه لذاته و بما يجده من لذة في إتقانه ، هنا يكون العمل كاللعب و الفن ، فاللعب و الفن نشاط يزيد الاهتمام لذاته على الاهتمام بغاية خارجية"(عبد الغفار حنفي، 2002، ص486)**.**

3-1 Motivation Extrinsèqueالدافعية الخارجية :

"هي أحد أنواع الدافعية حيث يتحرك الفرد من أجل الحصول على مكافأة مثل(المال)

تفادي عقوبة مثل (السجن) " **(Carole Wade ،2002،ص17)**

والدافعية الخارجية هي كل ما هو محيطي بالفرد نفسه، و يتعلق الأمر بمحيطه المهني، أي المؤسسة بقطعتها المركزية مع مركباتها الإنسانية والتنظيمية والمحيط، والمؤسسة قد تقدم بعض علامات التعويض للفرد في إطار العمل، بعض علاوات (Christophe Benoit،2002 ،ص36) وهي دوافع خارجة عن نطاق العمل كالحاجة إلى المال لعول الأسرة أو إشباع هواية أو جمع مبلغ للفرد لانفصال عن عمله والاستقلال لمشروع أو عمل خاص (عبد الغفار حنفي، 2002، ص486)

2- نظريات الدافعية:

1-2 وجهات النظر التقليدية والحديثة الخاصة بالدافعية:

إن درجة تأثر رجال الأعمال بالمفاهيم الحديثة الخاصة بالسلوك الإنساني، تختلف من شخص لآخر، وقد أدرك الكثير من المديرين أهمية إحلال وجهة النظر الحديثة محل التقليدية في مجال التوجيه والإشراف والمستنبطة من هذه النظريات، لمصلحة الإنجاز الفردي والأهداف التنظيمية، فقد أشار "" ماك غريغور" Mc Gregor " إلى الإختلاف الفلسفي والأسلوب الخاص بوجهة النظر التقليدية والخاصة بالتوجيه والرقابة، والنظرية الحديثة كما يرى "ماك غريغور" أن وراء كل قرار أو فعل إرادي توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، أي أن الإدارة تتعامل مع عمالها على أساس ما تعتقده موجودا فيهم من خصائص إنسانية، وهو يصنف هذه الافتراضات في كتابه الوجه الإنساني للمنظمة " The side of entreprise " إلى مجموعتين متميزتين الأولى أسماها نظرية (**x**) والثانية نظرية (**y**)

1-1-2 وجهة النظر الخاصة بالدافعية (نظرية X)

تسمى وجهة النظر التقليدية كما سماها "ماك غريغور" بنظرية(X) (عبد السلام أبو قحف، 2001، ص44)والتي تتضمن:

- إن الفرد بطبيعته يكره العمل وسوف يتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته.

- وبسبب الخاصية السابقة والخاصة بكره العمل، لذلك يجب إجبار كثير من الأفراد على العمل، وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.

- يفضل الفرد التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية، ولديه القليل من الطموحات، ويرغب في الإحساس بالأمان فوق كل شيء .

كما تفترض هذه النظرية أن "العامل كسول ولا يتمتع بذكاء وليس لديه الطموح الكافي... ومثل هذا العامل هو إنسان أناني كونه يهتم بنفسه فقط ولا يبالي بمصلحة الجماعة أو المنظمة" (لوكيا الهاشمي،ج،2006 ، ص171).

2-1-2 وجهة النظر الحديثة الخاصة بالدافعية: (نظرية Y)

" أما نظرية(Y) فهي تماما عكس النظرية الأولى ، فهي تفترض أن الإنسان نشيط وطموح ويتمتع بذكاء "(لوكيا الهاشمي، ج،2006، ص171).

) ما يلي: Y كما تتضمن نظرية (

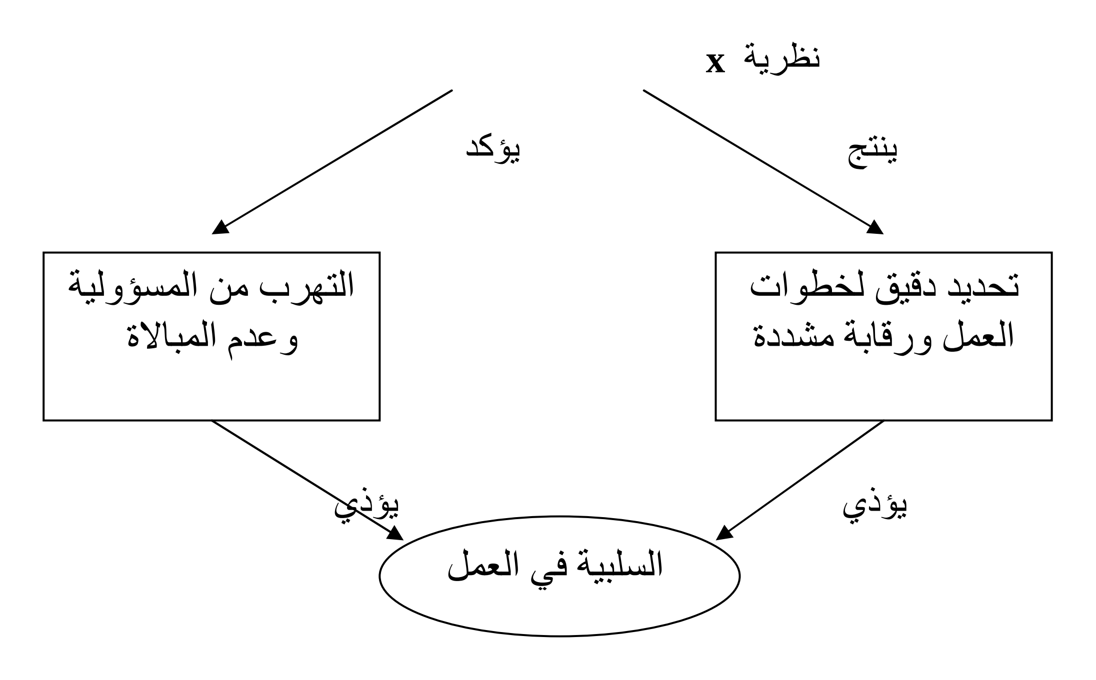
- استخدام المجهود البدني والذهني في العمل أمر طبيعي مثل اللعب والراحة، ويتوقف مدى كون العمل مصدرا للرضا والإنجاز أو مصدر للعقاب على ظروف وشروط الرقابة.

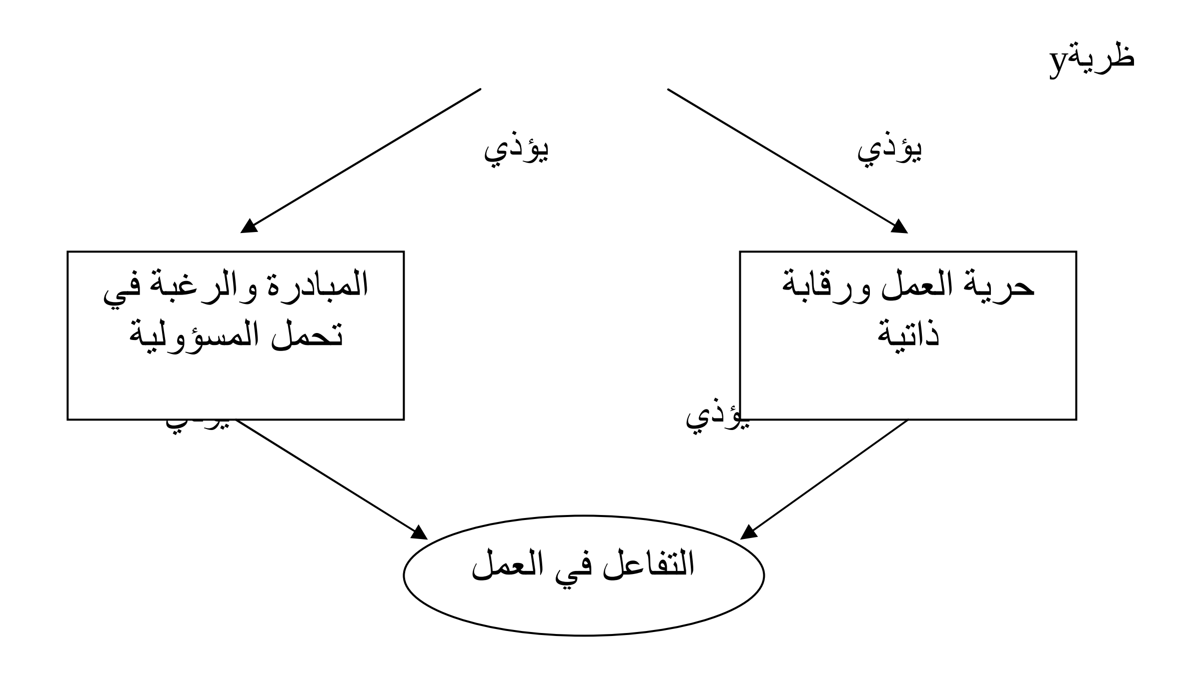
- لا تعتبر الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحفز نحو الأهداف التنظيمية، فسوف يبادر الفرد التوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الأهداف المخصصة له إذا ما توافرت الظروف الملائمة.

- تحقيق الأهداف هي وظيفة ودور المكافأة المصاحبة للإنجاز.

تختلف النظرية X عن النظرية Y" من حيث اهتمامها بالقيادة الإدارية من خلال الدافعية وتحديد الأهداف والسماح للمرؤوسين بتحقيق الرضا في نفس الوقت الذي يساهمون فيه في تحقيق الأهداف "(عبد السلام أبو قحف، 2001، ص45).

"و يمكن تصور نظرية (X و Y) على النحو التالي:(لوكيا الهاشمي،ج،2006،ص173)





نقد نظرية(X و Y):

لا يمكن الجزم بأن الإنسان بطبعه كسول ويكره العمل، بل يجب البحث في الأسباب التي تؤدي بالإنسان إلى كره العمل، والقوة ليست الحافز الإيجابي لحفز الإنسان على العمل، كما لا يمكن الجزم أن الإنسان يحب العمل ويبادر للعمل دون رقابة، كما لا يمكن التأكيد أن الإنسان يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية باعتبارها مكافأة للإنجاز إذ يجب الأخذ في عين الاعتبار الاختلافات بسبب سلوكات الأفراد وبالتالي دوافعهم.

2-2 نظرية كريس أرجريس "Chris Argyris"

أوضح كريس أرجريس في كتابه "الخصائص الفردية والمنظمات" أن الإنسان لديه نزعة طبيعية، من وجهة نظر الدافعية إذا ما صنف طريقة عبر المراحل الطبيعية للتطور من حالة عدم النضج، وهذا الانتقال أو التطور يتم على أساس مجموعة تغييرات يختبرها الفرد وهي: (لوكيا الهاشمي،ج،2006، ص174).

- ينتقل الفرد من الحالة السلبية كطفل إلى الحالة الإيجابية والنشطة كإنسان راشد.
- ينتقل الفرد من مرحلة الاعتماد على الغير إلى مرحلة الاستقلالية التي تميز الإنسان البالغ.
- تتنوع طرق السلوك بتقدم الفرد في العمر الزمني.
- ينتقل الفرد من عالم صغير محدود وهو طفل إلى عالم واسع له مدلولات واستثارات مختلفة.

"- يتغير المنظور الزمني للفرد من مجرد الإدراك للحاضر ليشمل الماضي والحاضر والمستقبل.

- ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة على السيطرة على ذاته إلى القدرة على الذات وإدراكها.

وهذه التغيرات حسب كريس هي من خصائص المسار الطبيعي للشخصية السوية"(لوكيا الهاشمي ،ج،2006، ص174).

2-2-1 نقد نظرية "كريس أرجريس" :

لقد وجد رأي "أرجريس" هذا من يدعمه من الباحثين مثل" باكي" الذي نادى من خلال دراساته وأبحاثه التنظيمية بضرورة تحقيق الاندماج والانحصار فيما بين مصالح وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة وأهداف هذه الأخيرة (لوكيا الهاشمي، ج،2006، ص175).

2-3 نظرية رنسيس ليكرت "Rensis Likert"

"يصف "رنسيس ليكرت" أربعة أنظمة تتبعها الإدارة في علاقاتها مع الأفراد، وتشكل هذه الأنظمة مقياسا استمراريا من الأسلوب الاستبدادي المطلق إلى الأسلوب الذي يتسم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذه الأنظمة هي: (لوكيا الهاشمي،ج،2006، ص176).

- **النظام** 1: ويعرف بالنظام الاستبدادي المطلق ويتصف بعدم وجود ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتضح ذلك من انفراد القائد الإداري أو التنظيمي باتخاذ جميع القرارات وفرضها على المرؤوسين لتنفيذها من دون اعتبار لحاجاتهم وآرائهم، ولتأمين تنفيذ هذه القرارات فإن القائد لا يتوانى في فرض العقوبات والتلويح بها، ومن الجانب الاجتماعي تكون التفاعلات بين الإدارة والأفراد بمستواها الأدنى وتتخلل العلاقات ظواهر الشك والريبة.

- **النظام 2**: يعرف بالنظام الاستبدادي الخير، ويمكن اعتباره امتدادا للنظام السابق مع بعض التحسينات، فهو يأخذ في الاعتبار حاجات المرؤوسين، فيه تستعمل المكافآت والعقوبات كأدوات للدافعية، ويتميز كذلك هذا النظام بأنه يمنح بعض التعويضات للمستويات الإدارية والمتوسطة والسفلى في البنية التنظيمية.

- **النظام 3**: وهو النظام الاستشاري ويتسم بأخذ رأي العاملين في المهام الموكلة لهم ولكن مع استمرار حق الإدارة بالقبول أو الرفض للمقترحات المقدمة من طرف العاملين، فيه تستخدم المشاركة المحدودة والمكافآت لتحفيز العاملين.

ـ النظام 4: فغالبا ما يسمى بالنظام المشارك حيث العلاقة بين القائد والعاملين تستند على الثقة التامة، في هذا النظام يشارك الجميع في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة وتستغل القدرات لأقصى حد، خاصة في حالة توافر المعلومات لجميع العاملين ومشاركتهم في القرارات الحيوية. (لوكيا الهاشمي،ج،2006، ص176).

4-2 نظرية العدالة لـ: "ادمز"ADAMS

وتقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية وبسيطة وهي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة، وتعرف نظرية العدالة على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين " وتنص هذه النظرية على أن درجة الجهد الذي يبدله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي، كمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الإجتماعي الذي يتواجد فيه"(لوكيا الهاشمي،ج، 2006، ص171)

" ويتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه بمقارنة حالته النفسية السابقة التي تخصه بنسبة أخرى لأفراد داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة وعلى هذا تكون معاملة العدالة كالآتي:"(أحمد ماهر، 2002 ص163)

.

عوائد الفرد تتم مقارنتها بـ: عوائد الآخرين

مساهمات الفرد مساهمات الآخرين

وعادة ما ينتج توتر لدى الفرد بسبب هذه المقارنة ، مما يخلق شعور بعدم العدالة لدى الفرد، ومن هنا سيلجأ الفرد إلى تغيير مكونات المعادلة الخاصة بالعدالة، "وتقترح نظرية العدالة مجموعة من البدائل لمعالجة التوتر الذي يشعر به الفرد المعني بالمقارنة ويتضمن"(لوكيا الهاشمي ،ج،2006،ص199)

أـ التقليل من كمية العمل

ب- التقليل من نوعية العمل

ج- إقناع المدير على الزيادة في الأجر

د- الاستقالة أو تغيير المنظمة

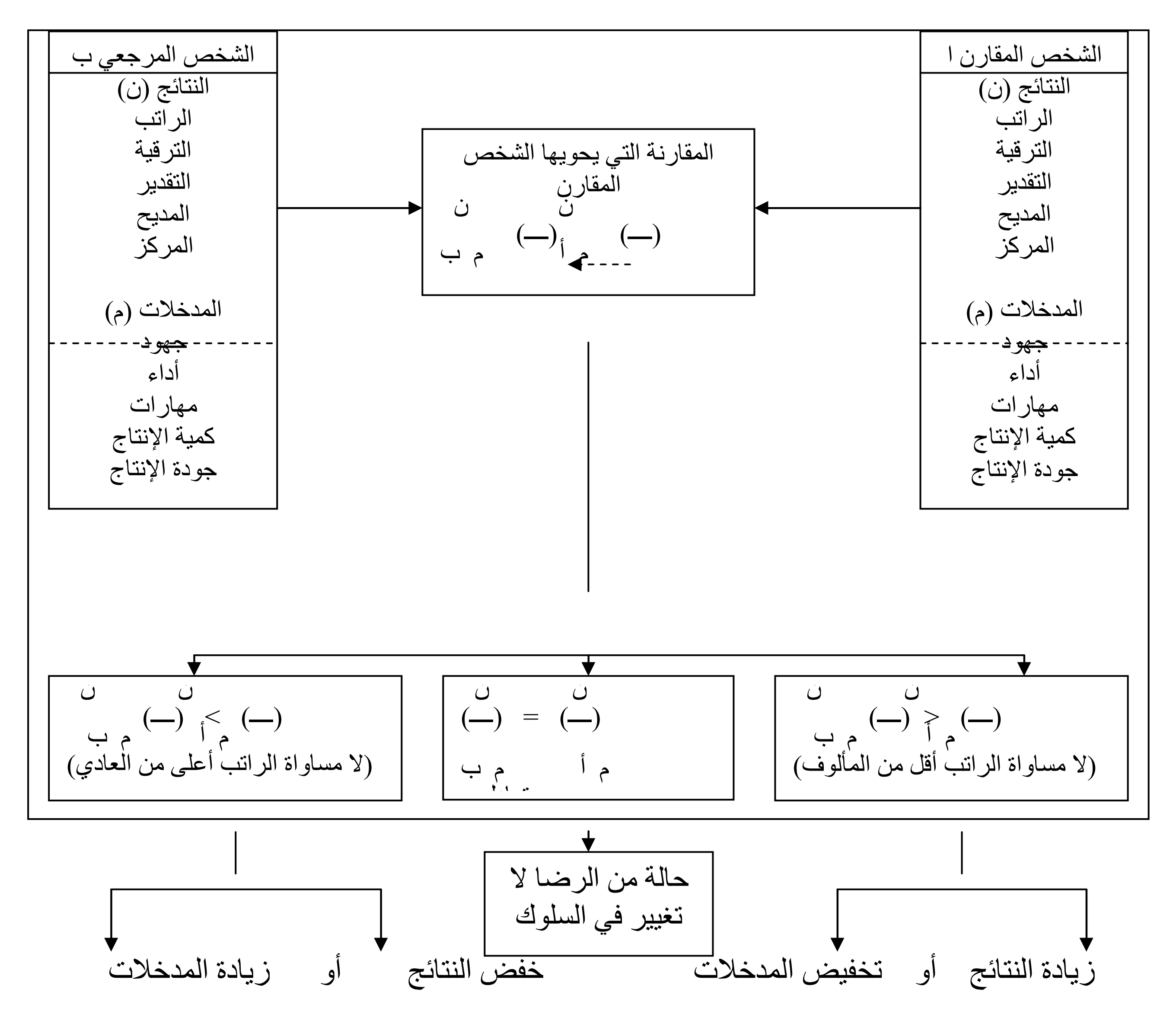
هـ- تغيير الفرد المرجعي عند المقارنة

و- تغيير مدركاته المتعلقة بمدخلاته أو مخرجاته مع مدخلات أو مخرجات الآخر والغير

نقد نظرية العدالة:

لا يمكن اعتبار الشعور بالمساواة و العدالة سبب كافي لدافعية الفرد لأن الفرد غالبا ما يميل إلى المبالغة في تقدير الجهود التي يقوم بها، كما يبالغ في تقدير العوائد التي يحققها الآخرين ، وينشأ عن هذه المبالغة شعور بعدم المساواة.

شكل يوضح نظرية العدالة لـ"آدمز"



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص149

ويعرض الشكل عملية مكونة من ثلاث خطوات.

الخطوة الأولى: مقارنة نسب النتائج / المدخلات بين الشخص موضوع المقارنة والشخص المرجع.

الخطوة الثانية: اتخاذ القرار (المساواة=الرضا، وعدم المساواة=عدم الرضا)

الخطوة الثالثة: السلوك المدفوع لتخفيف عدم الإنصاف (أو التفاوت) .

وهناك عدد من الأنماط السلوكية التي يستطيع الفرد إتباعها للتحول من وضع مجحف:

أولا: حينما تكون حالة الإجحاف ناتجة عن انخفاض نسبة الناتج للجهود (المدخلات) بالنسبة للشخص موضوع المقارنة (الراتب اقل من العادي مثلا)، فقد يسعى هذا الشخص على تحسين الناتج، فعلى سبيل المثال الموظف الذي يعتقد انه يتقاضى راتبا اقل من موظف آخر يبذل نفس الجهد والمهارة، يمكنه أن يطالب بتعديل في دخله.

تحدد بالخصائص الشخصية (الثقة بالنفس، الحاجة للإنجاز، تحمل المخاطرة، الاعتماد على النفس) كيفية اختيار الفرد لوظيفته وكيفية رؤيته ونظرته لوظيفته، وإلى أي مدى سيعمل بجهد وحماس فيها، وإلى أي مدى سيظل ويبقى للعمل في هذه الوظيفة، بمعنى آخر فإن الدافعية الوظيفية

تشمل عدد من الخصائص والتي يمكن تقسيمها إلى: (راوية حسن،أ، 2002، ص384).

5-2 نظرية التوقع ل: "فيكتور فروم" "Victor Vroom" سنة1964

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها" فروم" من أحدث النظريات وأكثرها قبولا من طرف الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد.

وتفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبل أن يؤدي سلوك محدد، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للفوائد التي سيتحصل عليها الفرد وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى الفوائد، وتتمثل خصائص هذه النظرية في:

أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر:

*توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي لأداء معين.

*توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة

*توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له

*أن العناصر الثلاثة السابقة (التوقع، الوسيلة، المنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وأنه باختلاف الإفراد يختلف التقدير، فما يشعر به الفرد يختلف عما يشعر به فرد آخر.

*تدعى النظرية أن الفرد قادر وواعد بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة.

التوقع: " يشير إلى مدى الاحتمال الذي بموجبه يتحصل العامل على المستوى المطلوب من الأداء بعد قيامه بجهد معين، أي أن العامل يتساءل عن جدوى الجهد المبذول من حيث تحقيق الأداء" (لوكيا الهاشمي،ج، 2006 ص،194)

الوسيلة: وتعني "العلاقة المدركة بين نتيجة الجهد المبذول ونتيجة أخرى، فالعامل يدرك إن الجهد الذي يبدله يؤدي فعلا إلى أداء جيد"(لوكيا الهاشمي،ج، 2006 ص194) كما يعتقد الفرد أن أداءه العالي هو وسيلة للحصول على مكافئة عالية.

منفعة العوائد: تشير منفعة العوائد الى القيمة التي يحصل عليها الفرد و القيمة هنا هي "الاتجاه السلبي أو الايجابي الذي يكونه الفرد نحو النتيجة التي يتحصل عليها"(لوكيا الهاشمي،ج، 2006 ص 194).

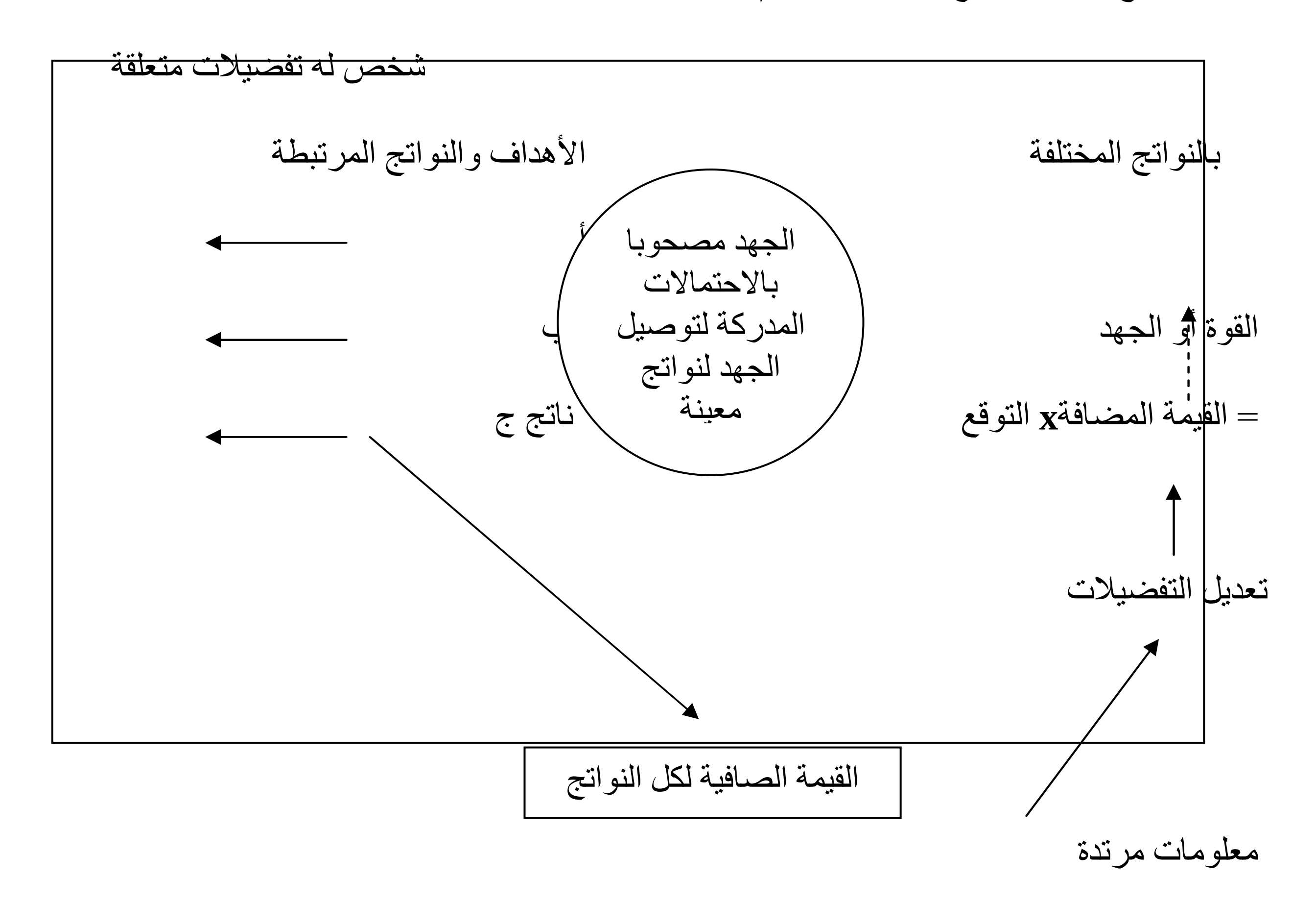
" وتنص نظرية فروم على أن الدافع لبذل الجهد هو حصيلة ضرب لكل من : . التوقع x **الوسيلة x** القيمة =الدافعية

نقد نظرية فروم:

نظرية فروم قدمت وجهة نظر مختلفة في تحديد أسباب و كيفية نشوء دافع لدى الأفراد، لذلك فهي تشارك في فهم السلوك التنظيمي ودافعية العمال.

لكن هذه النظرية لا تحدد ما هي العوائد والنتائج بالنسبة لفرد معين وفي وقت معين، كما أن غالبية الدراسات التي أجريت لاختبار النظرية اعتمدت على موظفين من نفس المنظمة.

شكل يوضح نظرية التوقع لـ"فيكتور فروم"



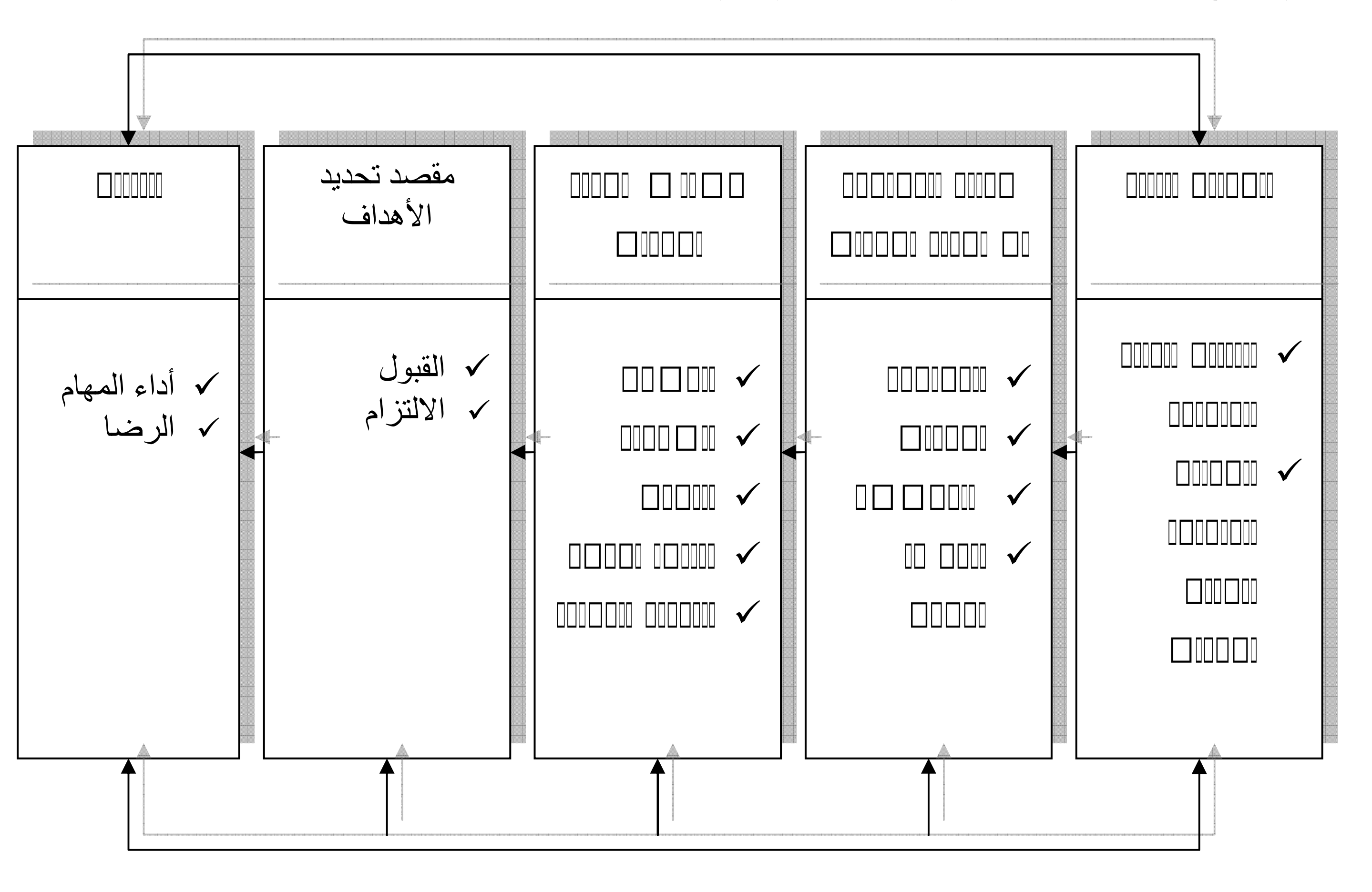
المصدر: محمد عفيفي 2003، ص355.

6-2" نظرية الهدف لـ: "أدوين لوك" " (1968) EDWIN LO "

هناك أعدادا متزايدة من المديرين والممارسين وعلماء السلوك الذين يعتقدون أن أهم عنصر في أي برنامج للدافعية هو الأهداف، وقد قدم "ادوين لوك" نظرية لتحديد الأهداف تتعلق بالعلاقة بين الأهداف المقصودة وأداء المهام، ولافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل هو أن الأهداف المدركة للموظف تؤثر على سلوكه في العمل، وبصورة أوضح ينتج عن الأهداف الصعبة مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن الأهداف السهلة أو البسيطة .

ويتضمن تحديد الأهداف عادة خمسة خطوات كما هو موضح في الشكل التالي

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003 ص (153)



شكل رقم 04 يوضح نظرية الهدف للدافعية.

أولا: تتوافر حوافز معينة بواسطة البيئة، أو أكثر تحديدا بواسطة جزء أو فرد في المنظمة، وتتضمن هذه الخطوة عموما تحديد ما تريد المنظمة عمله [أي النتائج المستهدفة وتوضح الحوافز زيادة الراتب أو الترفيه أو التقدير) التي ترتبط وما يمكن تحديده من أهداف.

ثانيا: تتعلق المشاركة في تحديد بالطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف.

ثالثا: تحديد طبيعة الأهداف المقررة خصائص تحديد الأهداف، وهي الوضوح ودرجة الصعوبة والتّحدي والتنافس بين الزملاء والتغذية المرتدة.

رابعا: يتضمن قبول الأهداف المقررة والالتزام بها نية الموظف وعزمه على، أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف.

خامسا: تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضا (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003، ص (154-153).

نقد نظرية الهدف:

لقد وضحت هذه النظرية بأنّ الدافع والأداء يكونان مرتفعين عندما يحدد الأفراد أهدافهم، وعندما تكون هذه الأهداف مقبولة وواضحة إلا أنّ وضع الأهداف عملية صعبة ومعقدة خاصة في الأعمال الصعبة، والمهام المعقدة التي يصعب قياسها.

7-2Abraham Maslaw" ". نظرية هرم الحاجات "لأبراهام ماسلو" "

تأثر "ابراهام ماسلو" بمدخل العلاقات الإنسانية فقدم نظرية لتدرج الحاجات سنة 1940 راوية حسن،أ، سنة 2002، ص131).

قدم " ماسلو " هذه النظرية في ضوء ملاحظاته للمرضى لفترة طويلة باعتباره متخصصا في علم النفس التحليلي، الافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكييف، وقسم "ماسلو" هذه الحاجات إلى 5 حاجات مرتبة ترتيبا هرميا، حيث نجد الحاجة الأولى الأساسية في قاعدة الهرم ثم تليها في الحاجات.

أ- حاجات فيسيولوجية: وتشمل مجموعة الحاجات البيولوجية لمثل الحاجة إلى (الطعام، الهواء، الماء، المأوى) وتشبع منظمات الأعمال هذه الحاجات من خلال الأجر"(جيرالد و آخرون ، 2004، ص165).

حاجات الأمان: "وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته، وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي"(محمود سلمان العميان، 2004، ص282)

ج- حاجات الإنتماء:"يقوم الفرد بإشباع حاجات الانتماء من خلال الرّوابط الأسرية وعلاقات الصداقة داخل أو خارج المنظمة.(راوية حسن،أ، 2002، ص115).

د- حاجات التقدير والاحترام:

ويمكن إشباعها من خلال المسميات الوظيفية أو نظام الترقيات أو المكافآت الاستثنائية أو خطابات الشكر والأوسمة. **(** راوية حسن، 2002، ص(115)**.**

د- حاجات التقدير الاحترام:"يمكن إشباعها من خلال المسميات الوظيفية او نظام الترقيات أو المكافآت الاستثنائية أو خطابات الشكر والأوسمة".(راوية حسن، 2002، ص115).

و- حاجات تحقيق الذات:"هي تشير إلى حاجة الفرد إلى توافر الظروف التي تساعد على إبراز قدراته على الابتكار"(جيرالد و آخرون، 2004، ص167)**.**

شكل يوضح نظرية الحاجات لـ"إبراهام ماسو"

أمثلةعامة

أمثلة تنظيمية تحدي لقدرات الفرد

الحاجة إلى تحقيق الذات

وظيفية بها الإنجاز

حاجات التقدير والاحترام

المركز الاجتماعي

الحاجة إلى الانتماء

المسمى الوظيفي

الصداقة

الحاجة إلى الأمن

أصدقاء في جماعات العمل

الحاجات الفيزيولوجية

الاستقرار

استمرار الوظيفة

المصدر: راوية حسن،أ، 2002، ص 116

نقد نظرية الحاجات:

رغم أهمية التصنيف الذي جاء به "ماسلو" للحاجات إلا أنه لا يمكن للفرد الانتقال لإشباع الحاجة الموالية بعد إشباع الحاجة التي سبقتها، إذ يمكن للفرد أن يشبع حاجة التقدير مثلا حتى بدون إشباع حاجة الانتماء.

2-8 " نظرية العاملين: " لفريدريك هيرز برغ" " Fredric Hezberg

2- " قام " هرز برغ" بناءا على دراسة أجراها بتنمية نظريته التي أطلق عليها نظرية العاملين، العوامل الدافعية والعوامل الوقائية"(لوكيا الهاشمي،ج،2006، ص186). وتمثلت الدراسة في تفحص السؤال" ما الذي يرغب به الأفراد من عملهم ؟

كما طلب من الأفراد تحديد المواصفات التفصيلية للمواقف غير الاعتيادية التي أدت لشعورهم الايجابي أو السلبي تجاه عملهم، وكانت مفاجأة "لهرز برغ" عندما اكتشف وجود مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماما تربطان بالنوعين من المشاعر في العمل وهي مشاعر الرضا وعدم الرضا، وانتهى "هرز برغ" إلى أن " توافر العوامل التي تسبب الرضا ليس هي نفسها التي يؤدي عدم توافرها إلى شعور بعدم الرضا "(راوية حسن،أ، 2002، ص117). ثم قسمها إلى:

1-2 عوامل الدافعية وتشمل على.

*القدرة على الانجاز

*وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به

*حصول الفرد على تقدير الآخرين له

*فرص التقدم والنمو في العمل

*أداء عمل ذو قيمة للمنظمة

2-2" عوامل محيطة متعلقة بظروف العمل وتسمى عوامل عدم الرضا وهي:

*الأمان الوظيفي

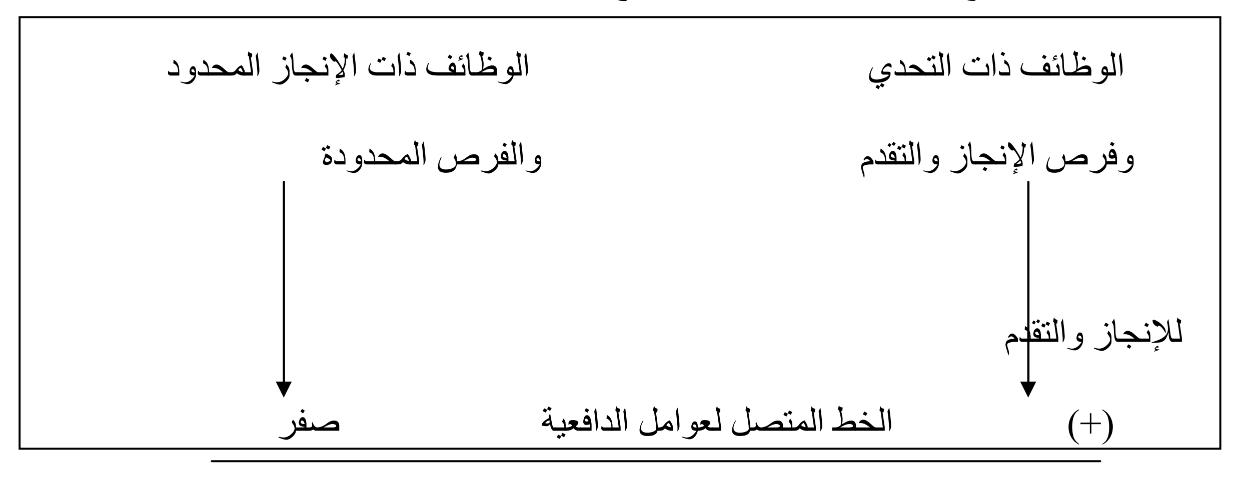
*الراتب

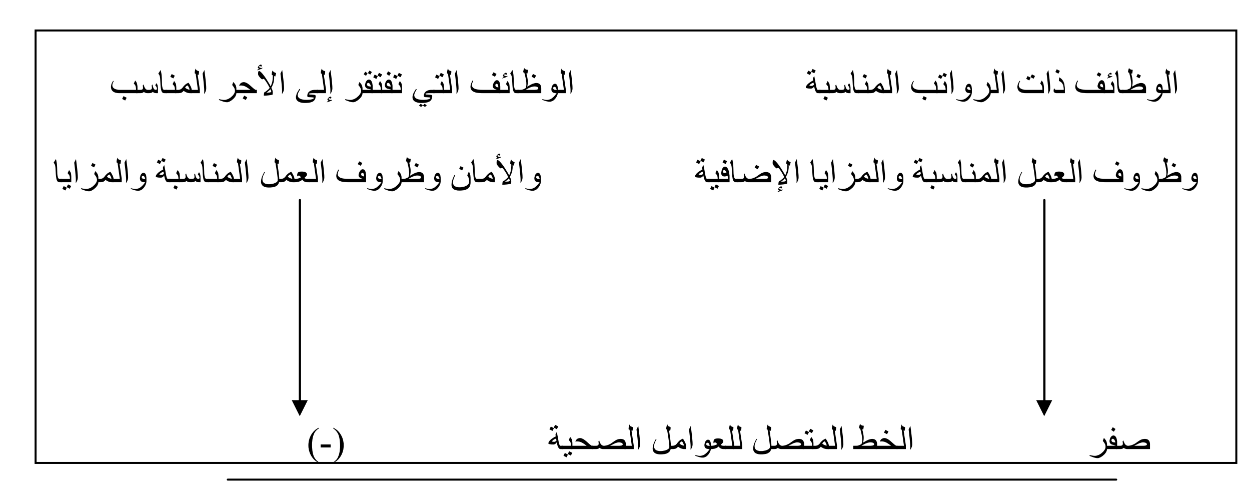
*ظروف العمل

*سياسات الشركة

*نوعية الإشراف الفني "(صلاح الدين عبد الباقي،ب، 2004، ص129)

شكل يوضح نظرية العاملين لـ"هيرزبرغ"





المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي،ب، 2004، ص132.

نقد نظرية العاملين:

ـصنف " هبرز برغ" الراتب ضمن عوامل عدم الرضا لكن العديد من الأفراد يعتبرونه عامل رضا، وأهم نقد يوجه لنظرية "هرز برغ" هو اهتمامه بالأسباب التي تخلق الرضا أو عدم الرضا ولم يهتم بالدافعية الفعلية للموظف.

"9-2 **نظرية "كلاتين آلدرفر"** " Claytan Alderfer

"كبديل لنظرية" ماسلو" اقترح "كلاتين آلدرفر" ثلاث حاجات أساسية هي البقاء،الانتماء والتطور.

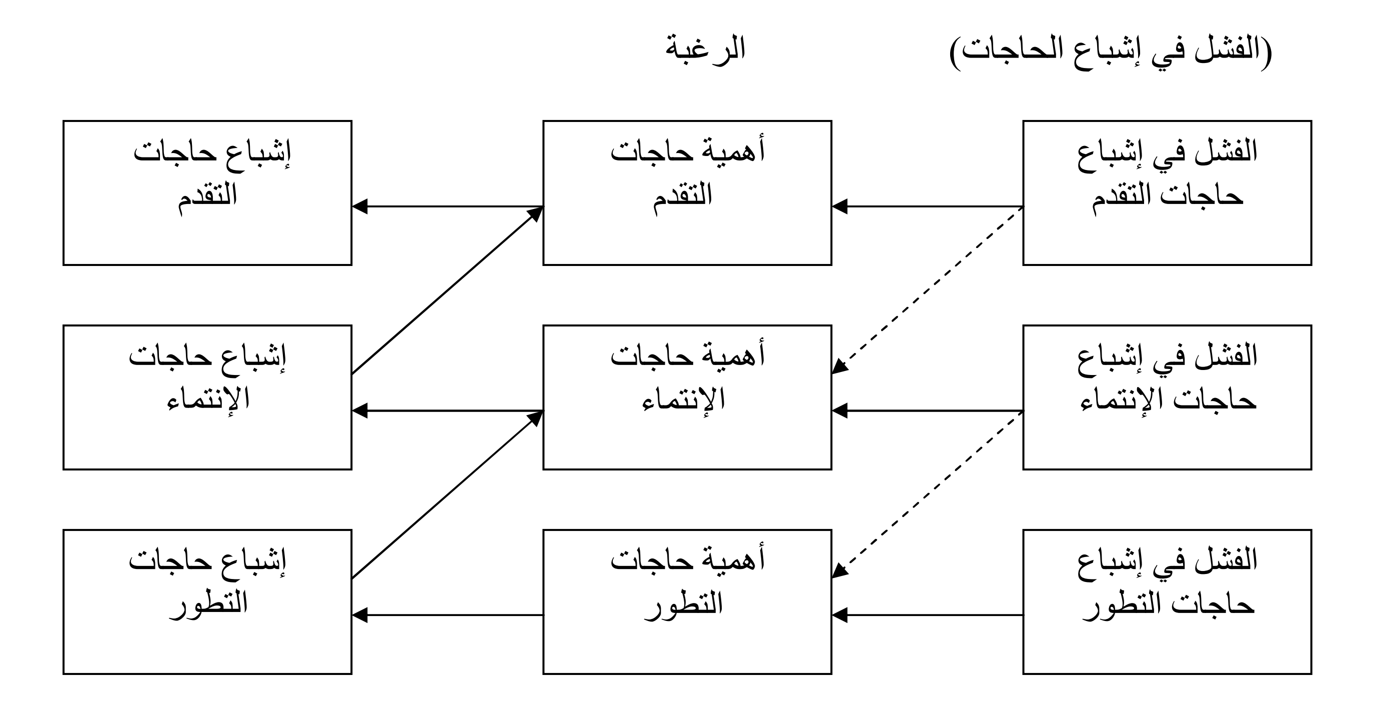
*وتتمثل حاجات البقاء في الأشكال المختلفة للرغبات الفسيولوجية والمادية مثل الجوع والعطش، وحدد "آلدرفر" حاجات الانتماء في التفاعل مع الآخرين، والرغبة بالمحافظة على علاقات مهمة مع الأفراد، بينما حاجات التطور فتتمثل في الحاجات التي تهتم بتطوير المهارات والقدرات وتحقيق الذات الوظيفية.

نقد نظرية "آلدرفر":

يمكن القول أن نظرية "آلدرفر" كمثل نسخة أكثر صحة من هرم الحاجات إلا أن " مواجهة الفرد لصعوبات بالغة في إشباع الحاجات يؤدي به إلى نوع من التوتر الحاد أو يطلق عليه بالإحباط" (لوكيا الهاشمي،ج،2006 ص 183)

شكل يوضح: نظرية البقاء والتطور والإنماء لـ"آلدرفر"

الإحباط أو



______(علاقة) الرضا-التقدم

- - - - - - (علاقة) إحباط-نكوص

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي،ب،2004 ص136

من خلال الشكل نستنتج أن نظرية البقاء والتطور (ERG) تقوم على طرح ثلاث وهي:

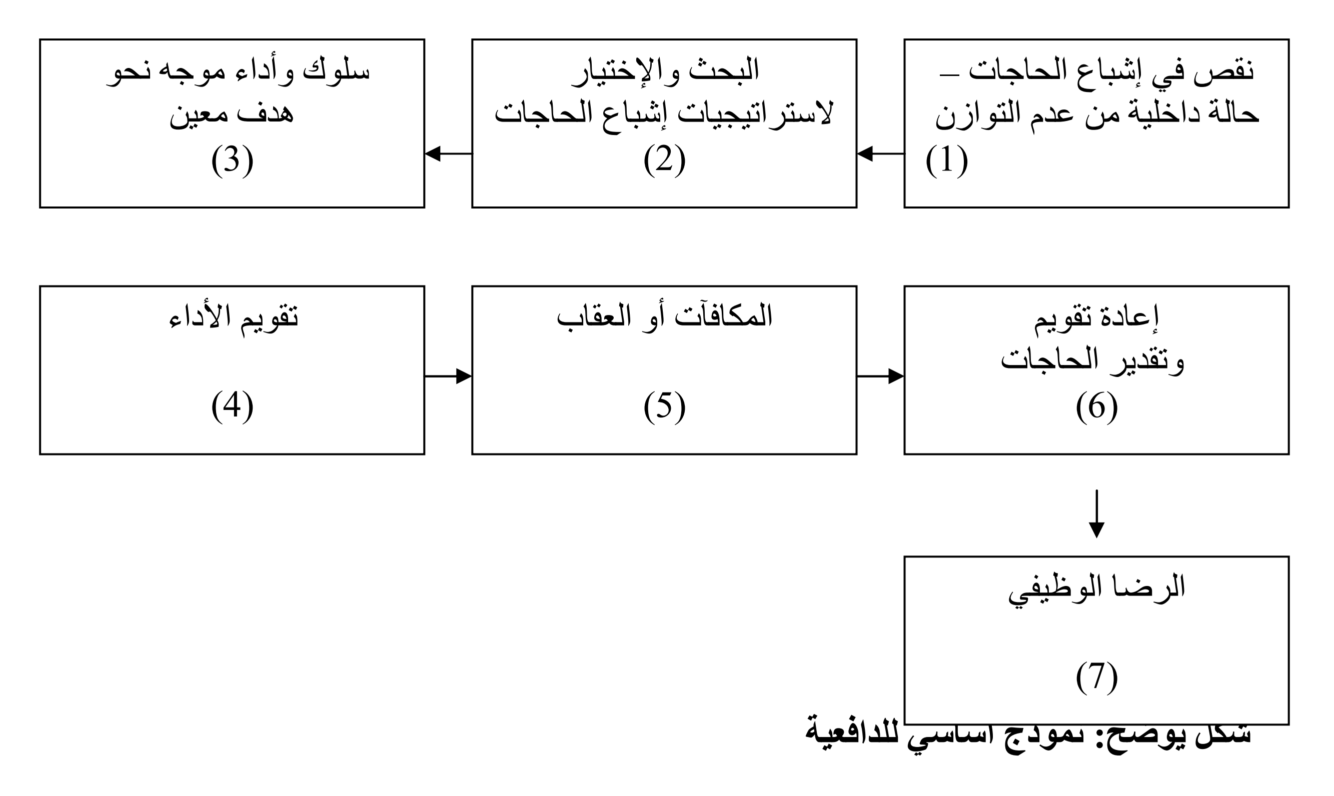
1- كلما انخفضت درجة إشباع أي حاجة من تلك الحاجات زادت الرغبة فيها (أي إشباع الحاجة)، فمثلا كلما قلت درجة الإشباع لحاجات البقاء في الوظيفة (الراتب مثلا) زادت الرغبة في طلب هذه الحاجات.

2- كلما تم إشباع حاجات في المستوى الأدنى، اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستويات العليا (أي اشتداد الرغبة)، فكلما تم إشباع حاجات البقاء للفرد العامل (كالأجر مثلا) اشتدت الرغبة في حاجات الانتماء (كالرضا في العلاقات ما بين الأفراد).

3- كلما قلت درجة إشباع حاجات المستويات العليا، اتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات المستويات الدنيا (أي الإحباط أو الفشل في إشباع الحاجة)، فعلى سبيل المثال كلما قلت درجة إشباع حاجات

التطور (مثل الوظيفة التي تتحدى القدرات) تتجه الرغبة على إشباع حاجات الانتماء (مثل إشباع حاجات العلاقات الشخص

10-2 نموذج أساسي للدافعية



شكل يوضح: نموذج أساسي للدافعية

يعرض هذا الشكل نموذج أساسي للدافعية يتمثل فيما يلي:

أولا: يؤدي نقص في إشباع الحاجة الداخلية على نوع من عدم التوازن لدى الفرد يعبر عنه الفرد بالسلوك.

ثانيا: يبحث الفرد عن أساليب والاستراتيجيات التي تسمح له بإشباع هذا النقص.

ثالثا: يبدي الفرد سلوكات موجهة نحو هدف معين لتحقيق الاستراتيجيات المختارة.

رابعا: "يجري تقويم للأداء بواسطة الفرد (أو آخرين) يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهدف" (لوكيا الهاشمي،ج، 2006، ص168).

خامسا: يتلقى الفرد المكافأة التي يستحقها أو العقوبة بالاعتماد على نتائج عملية تقويم الأداء

سادسا: إذا ما تم إشباع الحاجة يتحقق الرضا، وإذا لم يتم إشباع الحاجة فإن الفرد يقوم بتكرار هذه الدورة من جديد.

3- أبعاد الدافعية الوظيفية:

1-3 المثابرة والمرونة الوظيفية:

وتنطوي على أبعاد مثل، ثقة الفرد في قدراته، والحاجة للإنجاز والرغبة في تحمل المسؤولية والمخاطرة، و"المثابرة الوظيفية هي المدى الذي يستطيع من خلاله الفرد أن يقاوم الاعتراضات والعوائق الوظيفية التي تؤثر على عمله" (ماجدة العطية، 2003، ص64).

ويرى الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة نفسه على أنه فرد كفئ قادر على التحكم فيما يحدث له، كما أنه يشعر بنجاحه في إنجاز وتحقيق ما يرغب في تحقيقه من خلال العمل الذي يقوم به، ويكون هذا الفرد أيضا قادرا على تحمل المخاطرة، وتحدد المثابرة الوظيفية إصرار الفرد على تحقيق أهدافه الوظيفية.

2-3 الرؤية الوظيفية:

تنطوي الرؤية الوظيفية على أبعاد مثل تحديد الأهداف، التعرف على نقاط القوة والضعف في الفرد،" وتحدد الرؤية الوظيفية مدى اعتماد الفرد في تكوينه لرأيه أو لبناء تصوراته عن العمل والوظيفة على الواقع، وكيف يربط بين إدراكه للواقع وأهدافه الوظيفية. "(عبد السلام أبو قحف،أ، 2001، ص45).

والفرد الذي يكون لديه درجة عالية من الرؤية الوظيفية يحاول أن يفهم نفسه ويفهم البيئة التي يعمل بها، فهو يتوقع الحصول على معلومات عن نتائج عمله وعن مدى تحسن أداءه كما أنه يحدد أهداف وظيفية واضحة ومنطقية ويرسم خطط لتحقيق هذه الأهداف، ومن المحتمل أن تؤثر رؤية الفرد الوظيفية على درجة تحقيقه لأهدافه.

3-3 الأهداف الوظيفية:

وتنطوي بدورها على أبعاد تتمثل في الاندماج في الوظيفة والمنظمة والتخصص والحاجة إلى التقدير، وإلى شغل دور قيادي ، وتمثل الهوية الوظيفية المدى الذي يعرف به الفرد نفسه من خلال الوظيفة أو العمل الذي يؤديه. (راوية حسن،أ، 2002، ص384).

والفرد الذي يكون لديه إحساس عالي بهوية وطبيعة العمل الذي يؤديه يميل لأن يكون أكثر اندماجا وتعايشا في عمله ووظيفته، كما يكون أيضا أكثر احتمالا بشعوره بالانتماء وبالولاء للمنظمة، أو صاحب العمل، كما تحدد الهوية الوظيفية اتجاه الأهداف الوظيفية

4- الإدارة وعملية دفع العاملين:

يجب على الإدارة في عملية تحفيزها للأفراد أن تضرب على الوتر الحساس ألا وهو حاجات الأفراد، والتي لم يتم إشباعها بعد، فقد يكون أجر الموظف مرتفعا، ومن ثم لا يفيد رفع أجره بنسبة معقولة في حفزه ودفعه لرفع الكفاءة الإنتاجية، وإنما قد يفسر في ذلك ترقيته على مركز وظيفي أعلى والإشارة بكفاءته وخبراته، أو إعطائه شهادة تقدير أو غير ذلك "فالإدارة مسئولة عن نقل العملين إلى حاجات أعلى مستوى عن طريق معاونتهم في إشباع حاجاتهم القائمة، وقد يقتضي ذلك من الإدارة تعديل سياستها أو أنظمتها أو الأسلوب الإداري" (أحمد ماهر،أ،2002 ص91).

وعلى الإدارة أن تغير من سلوك العاملين بحيث تدفعهم إلى طلب مزيد من الأهداف الأرقى مستوى، وتحقق ذلك في ضوء إدخالها لمعلومات وأبعاد ومجالات جديدة على تصورات العاملين، كأن تفتح لهم مجالات للنمو والترقي، وتوفر لهم فرص تدريب واكتساب معارف وخبرات جديدة، وتتيح لهم فرص التوافق الاجتماعي ووسائل إشباع الحاجات الجديدة، علها بذلك ترفع مستوى طموح العاملين.

كما أن تطلع الفرد على وسائل جديدة أفضل لإشباع حاجاته يتيح له فرصة تغيير سلوكه في اتجاه هذه الوسائل للأفضل، ذلك لأن الفرد لا يغير من سلوكه إلا إذا شعر بعدم الاطمئنان، وعدم الاستقرار،

والقلق، ومن ثم فإن دور الإدارة الأساسي هو أن تجعل الشخص يحس بوجود المشكلة، ويدرك أهمية تغيير سلوكه لمواجهة هذه المشكلة وحلها، حيث أن سلوكه الحالي عاجز عن تحقيق أهدافه.

5- تقنيات (وسائل) الدافعية: " thechnique de motivation "

يرى "كونتز" " Koontz " 1980 أنه يمكن استخدام عدة تقنيات لتغير الدافعية في العمل، ومن هذه التقنيات ما يلي: (أحمد ماهر،ب،2003 ، ص91).

5-1 النقود:

"حيث يعتبر الاقتصاديون أن النقود من وسائل الدافعية ذات القيمة العالية، في الوقت الذي يقلل علماء النفس من أهميتها، وتكون على شكل أجور أو أجور إضافية أو حوافز مادية أو زيادة في الراتب أو اشتراكات تأمين وغيرها" (أحمد ماهر،ج،2004، ص92).

5-2 التعزيز:

حيث "أكدت جميع الدراسات على أهمية التعزيز الإيجابي في توليد الدافعية لدى الأفراد، والتعزيز وظيفة تقوية السلوك المرغوب لديه، أو الأشياء التي يجب الحصول عليها، مثل تقرير الأداء الجيد، وتوفير مناخ عمل جيد" (راوية حسن،ب، 2003، ص137).

5-3 المشاركة:

وتعني إشراك الفرد والاهتمام به خاصة في الأمور التي ترتبط به، "والمشاركة وسيلة للاعتراف بالفرد، وتعطي للفرد شعورا بالأهمية والإنجاز، وهي مؤشر للحاجة للإنتماء والقبول" (أحمد ماهر،أ، 2002، ص62).

4-5 إغناء أو إثراء الوظيفة:

"وهي وسيلة من وسائل زيادة دافعية الأفراد حيث تجعل من الوظيفة شيئا مهما، ذا معنى مهما كانت مهمات هذه الوظيفة، ويتم ذلك من خلال إعطاء الوظيفة شعورا عاليا بالتحدي والأهمية والإنجاز، ويمكن إجراء عملية الإغناء الوظيفي بالطرق التالية: (عبد السلام أبوقحف،أ،2003 ص92).

* إعطاء الأفراد حرية أكثر في القرار حول طرق العمل وتتابعه وسرعته، وكذلك الحرية بقبول أو رفض بعض المهام أو طرق إنجازها.

* تشجيع مشاركة الأفراد والتفاعل فيما بينهم.

* إعطاء الأفراد شعورا بالمسؤولية الشخصية عن مهامهم.

* جعل الأفراد يعرفون مدى مساهمة عملهم في المنتج النهائي وفي الإنجاز الكلي للمنظمة.

* إعطاء الأفراد التغذية الراجعة عن أداء عملهم وذلك بإتاحة قنوات الإتصال الصاعدة والنازلة للعمال وإنتاجهم.

* شمول الأفراد بعمليات التحليل والتغيير للأمور الفيزيقية لبيئة العمل والظروف المحيطة.

6- مشاكل عملية الدافعية:

"لاشك أن وجود السلوك الإجرائي أو الإحلالي يظهر صعوبة التنبؤ أو التحكم في السلوك الإنساني" (احمد ماهر،ج، 2004، ص162)، وبنفس المنطق كثيرا ما يصعب الاستدلال على الدوافع خلف سلوك ملاحظ معين، "فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في أحد المطاعم قد يكون أساسه إما دافع الجوع، أو دافع آخر غير الجوع، فقد يرتبط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية ولذا يرغب الفرد في أن يتواجد في هذا المكان لكي يراه الناس" (ماجدة العطية، 2003، ص27).

ويلخص "هلسيجار" و"أتكنسون" أسباب صعوبة الاستدلال على الدوافع من خلال ملاحظة السلوك في خمسة أسباب وهي (أنور سلطان، 2004، ص 123،122).

* يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة لأخرى ومن فرد لآخر في نفس الحضارة.

* تعتبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.

* تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة.

* قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.

7- دافعيــة الإنجــاز:

1-7 تمهيــد:

تختص الدافعية بتفسير سبب السلوك الإنساني خاصة ما يتعلق بسبب تفاني فرد ما في العمل وإخلاصه وولاءه له بينما يحاول فرد آخر تجنب العمل، ولماذا يشعر الفرد بسعادة ورضا في العمل بينما يشعر آخر بالملل ؟" فهناك الأفراد يسعدهم تحقيق إنجاز فيما يقومون به ويشعرون بكثير من السرور من إتقان ما يفعلونه، ولقد كانت هذه الظاهرة محل اهتمام ودراسة عدد من الباحثين خلال الخمسة وعشرين عاما الماضية، وأسفرت عن ما يسمى **بـ "دافعية الإنجاز"**(محمد سعيد أنور سلطان، 2004ص141**)**.

"ظهر مفهوم «الدافع للانجاز لدى " موراي" " Murray إذ أوضح" موراي أنّ شدة دافع الإنجاز تظهر خلال سعي الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة" (لوكيا الهاشمي،ج،2006 ص190) و حدد موراي "دافع الإنجاز في "الحاجة إلى الغلبة و السيطرة ، وتحقيق الأعمال الصعبة ، وتتوافر هده الحاجة بدرجة مرتفعة لدى من يكافحون ليكونون في المقدمة " (محمد عبد الخالق 2002 ص 393).

وتبني الفكرة فيم بعد "دافيد ماك كليلاند" "David Mc Lelland "، من خلال سلسلة من الأبحاث التي أجراها ، حيث تبنى نظرية تعرف بنظرية "ماك كليلاند للحاجات" يعود أساسها إلى علم النفس التربوي وإلى نظرية الشخصية حيث جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية.

"أجرى "ماك كليلاند" وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الو.م.أ، إيطاليا، بولندا، هولندة، وقد تم استخدام أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث، الإنجاز، القوة، الانتماء" (محمود العميان،2004، ص 28وسعت أبحاث "ماك كليلاند" إلى إجراء دراسة على مستوى المجتمع والذي يتميز بوجود نسبة عالية من الأفراد ذوي الحاجة إلى الإنجاز فان اقتصاده يتميز بالنمو والازدهار، والمجتمع الذي يوجد به نسبة ضئيلة من ذوي دافع الإنجاز العالي فإنّ اقتصاده يتميز

بالضعف والانخفاض، "ويفترض"ماك كليلاند" أنّ لدى الأفراد رغبة قوية في تحقيق النجاح وأنهم يكافحون لتحقيق الإنجاز الشخصي لا الحصول على المكافأة بحد ذاتها و أنّ لديهم رغبة لأن يعملون شيئا ما أفضل وأكثر كفاءة مما تم تحقيقه سابقا"(ماجدة العطية، 2003، ص 119)

كما أكد "ماك كليلاند" أنه من خلال تدريب الفرد تحقق زيادة في الحاجة للإنجاز، فيمكن للمدرب خلق شعور جماعي يدعم خصائص الفرد ذو حاجة الإنجاز العالي ومثال ذلك تعليم الفرد وإعطاءه معلومات مرتدة فورية عن نتيجة أداءه وخلق روح الحماسي التي تدعم الجهد العالي والنجاح.

وللتعرف على كيفية إنجاز مختلف الأعمال فلا بدّ أن نعرف أولا بوجود عدد لا نهائي من العوامل التي تساهم في الإنجاز منها ظروف العمل، الأجر مدى توافر المواد والأجهزة الضرورية"(عبد الغفار حنفي، 2002، ص427)

2-7 تعريف دافعية الإنجاز:

يعتبر دافع إنجاز من أهم الدوافع التي تعنى باهتمام الإدارات وهو "تبيان أو تعبير عن وجود رغبة في بلوغ هدف إنجازي من نوع ما"(صفاء الأعسر،1983،ص21) وهو" استعداد ثابت نسبيا يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في مدى تحقيق نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع وذلك في المواقف المختلفة في العمل والتي تتضمن تقييم الأداء في مستوى محدد للامتياز" (لوكيا الهاشمي،ج،2006،ص190)

"ويتمثل دافع الإنجاز شكلان من أشكال الأفكار والمشاعر، يرتبط بالتخطيط والسعي من أجل نوع معين من الامتياز يتحدد هدف الإنجاز أو صورته على أنه تنافس مع مستوى معين للتفوق، ويعني هذا تنافس الفرد مع آخرين" (صفاء الأعسر، 1983، ص 21) "ويتمثل هذا الامتياز في تحقيق نتائج في المهام التي يقوم بها الأفراد"(محمد سعيد أنور سلطان، 2004، ص141)

كما يعتبر دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة، ترجع إلى خبرات الشخص ورصيد ما تعلمه، وترجع إلى تربيته السابقة أي أنّ دافع الإنجاز يعتبر دافع مكتسب، ويمكن أن ينمي في الفرد منذ الطفولة.

1-2-7 مفهوم دافعية الإنجاز المرتفعة:

يفترض " ماك كليلاند " أنّ لدى الأفراد رغبة قوية في تحقيق النجاح، وأنهم يكافحون لتحقيق الإنجاز الشخصي، لا الحصول على المكافأة بحد ذاتها،وأنّ لديهم رغبة لأن يعملون شيئا ما أفضل وأكثر كفاءة مما تم تحقيقه سابقا، وإنّ هذه القوة المحركة هي الحاجة للإنجاز، وقد تبين نتيجة للبحوث التي تمت في دراسة الحاجة لإنجاز انّ الأفراد الذين يتميزون بحاجة قوية للإنجاز يمتازون عن الآخرين من خلال رغبتهم بعمل الأشياء بشكل أفضل" ويتميز الأفرد ذوي دوافع الإنجاز العالي بالرغبة في إتمام العمل بنجاح وبذل مجهود والسيطرة على مشاكل العمل والتفاني في العمل"(أحمد ماهر، 2003، ص 171)

كما يتميز هؤلاء الأفراد بدافع التفوق والكفاح من أجل النجاح، ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلا من ممارسة المهن والالتحاق بالوظائف الحكومية، ولقد وجد أنّ رجال الأعمال يملكون خاصة الحاجة للإنجاز بشكل قوي جدا كما يحتاجون القوة نحو قدر مرتفع إلى حد ما.

"ونظرا لأنّ الأشخاص الذين يتمتعون بدافع قوي للإنجاز تتملكهم الرغبة الشديدة في النجاح، فإنّهم يتجنبون الأعمال شديدة البساطة كما يتجنبون الأعمال شديدة الصعوبة لأنها لا تشبع لديهم الرغبة في التحدي" (جيرالد جيرنبرغ وآخرون، 2004، ص (143-144) كما يفضلون المهام التي" توفر لهم قدرا كبيرا من الاستقلال والمسؤولية الشخصية، أي التي تسمح لهم بالتحكم في نتائج جهدهم عن تلك لا توفر استقلال تحكم ذاتي"(محمد سعيد أنور سلطان، 2004، ص 142)

ويتميز ذوي الحاجة للإنجاز المرتفعة بميلهم إلى" تحديد الأهداف متوسطة الصعوبة واتخاذ قرارات ذات درجة معقولة من الخطر المرتبطة بها، وتفضيل المعلومات المرتدة الفورية

ويفكرون ويهتمون بالمهام التي سيؤذونها حتى من قبل القيام بها"(راوية حسن، 2003، ص120).

ويعتبر ذوي دافع الإنجاز العالي أنّ عملية تقييم الإدارة لأدائهم عملية مهمة لأنهم يتنافسون مع أدائهم السابق و يحرصون على معرفة النقاط السلبية في الأداء السابق بهدف تجاوزها في أدائهم الحالي وبهدف تحسينه وتطويره.

2-2-7 مفهوم دافعية الإنجاز المنخفضة:

ومن جهة أخرى افترض " ماك كليلاند" أنّ ذوي دوافع الإنجاز المنخفض يتميزون برغبتهم في إنجاز الأعمال بطريقة روتينية ويعتبرون المال هو الحافز الوحيد الذي ينتظرون الحصول عليه مقابل قيامهم بالعمل.

كما يتميز ذوي دافعية الإنجاز المنخفضة بتفضيل الأعمال التي لا تتطلب أكبر قدر من المعلومات لأنّ المعلومات المتزايدة تجعلهم يبادرون في التفكير فيها، وتطبيقها في عملهم، والمبادرة الفردية لدى دافعية الإنجاز المنخفضة تكاد تكون منعدمة.

ويعتبر ذوي دافعية الإنجاز المنخفضة أنهم مطالبون بالقيام بعملهم في إطار زمني محدد ولا يهتمون بإتمام العمل.

إذ قد يلجأ العامل ذي دافع الإنجاز المنخفض إلى التوقف عن العمل حتى قبل الانتهاء منه. كما أنّ ذوي دافعية الإنجاز المنخفضة يعتبرون الإدارة المسئولة الوحيدة عن إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم في العمل مهما كانت طبيعة هذه المشاكل.

كما لا يتردد ذوي دافع الإنجاز المنخفض إلى القيام بالأعمال شديدة الصعوبة أو وضع أهداف شديدة الخطورة لأنهم لا يتنافسون ولا يهتمون إذا ما فشلوا في هذه الأعمال أو الوصول إلى هذه الأهداف.

أما إذا قام العامل ذي دافع الإنجاز المنخفض بإنجاز عمله فإنّ السبب يكون تجنب أي مواجهة مع المسئول وليس الإنجاز بحد ذاته.

8- دافعية الإنجاز والعمل:

8-1 تمهيد:

"اهتم علماء النفس-وبالتحديد المختصين في علم النفس التنظيمي- بدراسة دافعية العمل، من جهة في المخابر حيث اعتمدوا على تقييم الدوافع الشخصية، والرغبة في النجاح والإنجاز، ومن جهة أخرى داخل المنظمات حيث اعتمدوا على تحليل ظروف العمل وانعكاساتها على الإنتاجية ورضا العمال وتم التوصل على وجود تأثير لدافعية الإنجاز على العمل، وكذا تأثير في العمل على دافعية الإنجاز، وتمثلت هذه التأثيرات ،د،ت،ص 34) Carale Wade (

8-2 تأثير دافعية الإنجاز على العمل:

من المتفق عليه أن أغلبية الأفراد يريدون العمل لإشباع الحاجات الأساسية كالسكن والأكل، لكن الحاجة من أجل البقاء لا تفسر لما يهتم البعض في إنجاز العمل باهتمام كبير إلى حد الوسوسة، ولما يهتم ويفرح البعض الآخر في إنجاز وإتقان عملهم وترمقيه.

8-2-1 التوقعات والمعايير: إن تحديد الفرد لإنجاز عمل ما مرتبط بتوقعاته والمرتبطة أساسا بالنتائج المتوقعة (المنتظرة) فإذا أراد الفرد النجاح فإنه يعمل جيدا وبجهد ليصل أهدافه، بينما إذا توقع الفشل فإنه لا يخاطر ولا يبدل أي مجهود. وقد أوضح اختبار شهير سنة(1966) مدى سرعة تأثير الخبرة على توقعات الفرد في الإنجاز، حيث طلب من (15)امرأة فك مجموعة من الألغاز على شكل كلمات مركبة، وقبل فك اللغز طلب من كل واحدة تقييم نسبة النجاح، وبدأت نصف المجموعة من النساء بفك وتحليل 05 جمل سهلة وبسيطة، بينما فضلت المجموعة الثانية بفك وتحليل 05 جمل صعبة ومستحيلة.

وبما أنه طلب منهن جميعا ترقب النتيجة، فإن نساء المجموعة الأولى واللاتي بدان بالألغاز السهلة توقعن ارتفاع احتمالات نجاحهن، مقارنة بالمجموعة الثانية.

كما لوحظ أن هذه المجموعة الأخيرة من النسوة واللواتي بدأن بالألغاز التي لا حلول لها، قد أسقطن كل احتمالات النجاح وترقبوا احتمال الفشل مقارنة بالمجموعة الثانية.

ومع مواصلة العملية أبدت النسوة استعدادهن لتحويل الألغاز(تغيير) إذ اتجهت المجموعة الأولى نحو الألغاز الصعبة، بينما المجموعة الثانية نحو الألغاز السهلة

إن بذل الفرد لأي جهد من أجل تحقيق غاية، مرتبط بدافعية إنجازه وتوقعاته للوصول إلى هذه الغاية، كما يتوقف على سلم معاييره، والمعيار عبارة عن قناعة مهمة ودافعية، والتي تعكس أهداف وتصورات أساسية للفرد مثل الحرية، الجمال، العدالة، الصداقة.

والمعايير التي تحرك دافع الإنجاز للفرد يمكن أن تؤدي إلى حدوث نتائج على المخطط النفسي للفرد، مثل الثقافة التي نعيش فيها تجعلنا نتفق على ضرورة بدائية على وجود علاقة بين الغنى والنجاح المادي (المال).

2-2-8 الحاجة إلى الإنجاز:

قدم "ماك كليلاند " ومعاونيه في بداية الخمسينات فرضية مؤداها أن لكل فرد دافع للإنجاز، وهذا الدافع هو الذي يدفعه ويحركه للتصرف، مثل الجوع الذي يدفعنا للأكل.

ولتقييم قوة هذا الدافع استعمل "ماك كليلاند" اختبار (TAT) والذي يعرف باختبار تفهم الموضوع، إذ يطلب من الفرد –في هذا الاختبار- أن يستنبط قصة من إلهامه من خلال صورة متعددة قدمت إليه ويطلب منه وضع القصة في سياق بعد تفكير عميق.

وبعد قراءة دقيقة تمنح لكل قصة علامات ويصبح من الممكن قياس الحاجة للإنجاز من خلال تفهم الموضوع ومن خلال التخيلات التي كشف عنها الموضوع.

3-8 تأثير العمل على دافعية الإنجاز:

"يطرح المختصين في علم النفس والذين اهتموا بدراسة الدافعية وخصوصا دافعية الإنجاز، السؤال التالي: كيف يؤثر تحديدنا للنجاح على نسبة حظوظنا في التفوق؟ ويفضل آخرين طرح السؤال عكسيا : كيف يؤثر حظوظنا في التفوق على تحديدنا للنجاح؟

ويرى علماء النفس أن التفوق لا يتوقف على توقعات الفرد ومعاييره ودافعيته الداخلية فقط، بمعنى يتوقف على النوع الطويل المدى والثابت لدى الفرد، كما يتوقف التفوق أيضا على ظروف العمل.

1-3-8 ظروف العمل:

هناك عوامل عدية محددة بظروف العمل تساهم مباشرة في تدعيم اشتراك الفرد ودافعيته، مما يزيد من تفتحه المهني، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:(Carale Wade ،ص350).

* العمل المدفوع الأجر يساهم في إعطاء معنى لحياة العمال.

*بإمكان العمال المشاركة في تغيير ظروف العمل، مثل تحديد مواقيت العمل الخاصة بهم وضبطها، والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات.

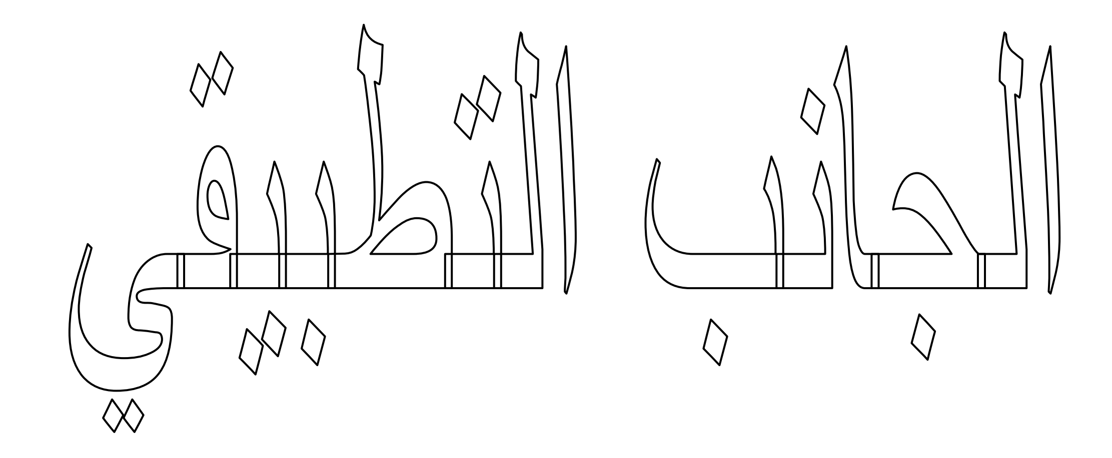
*الأعمال التي يقوم بها الأفراد حيوية ومتجددة أكثر منها روتينية.

*القوانين التي تحدد العلاقات داخل التنظيم يجب أن تكون واضحة.

* استفادة العمال من الدعم الذي يقدمه لهم رؤسائهم، ورضاهم بالعلاقات الإيجابية مع الزملاء.

*يجب إعلام العمال بنتائج تقييم أدائهم بهدف إطلاعهم على نقاط الضعف في أدائهم السابق ومحاولتهم تجاوزها.

" إن المنظمات التي تعمل على خلق هذه الظروف للعمال لتتمكن من دفع العمال لإنجاز أفضل، كما تعمل على توسيع دافع الإنجاز لدى العمال".(Carale Wade،ص350-351).


الجانب التطبيقي

الفصل الرابع
الإجراءات الميدانية للدراسة

1الإجراءات الميدانية للدراسة

1 الإجراءات الميدانية للدراسة :

1ـ1 مجال الدراسة

1ـ1ـ1الحدود المكانية للدراسة

التعريف بمؤسسة سونلغاز انتاج الكهرباءـ فرع جيجل ـ

تأسست مؤسسة سونلغاز بمرسوم رقم 69/59 بتاريخ 28 جويلية 1969، وبمرسوم رقـــم 280، تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات طابع صناعي-تجاري (EPIC)، إذا نظرنا إلى مؤسسة سونلغاز نلاحظ أنها تواجه نظام اقتصاد السوق، هذا النظام الذي تتجه إليه السياسة العامة للــبلاد ونظامهــا الاقتصادي.

وتتميز مؤسسة سونلغاز بـــ:

- جودة عالية بالنسبة للخدمات المقدمة.
- وفرة اليد العاملة المؤهلة.
- وجود هياكل ضخمة.

وتتحدد الواجبات التي تؤديها المؤسسة في:

- توصيل الزبائن بالطاقة الكهربائية والغاز.
- الاستمرارية وتحسين الخدمة المقدمة.
- احترام الضوابط الأمنية والحفاظ على البيئة.

تتكون المحطة المركزية من ثلاث مولدات للطاقة الكهربائية (تجارية) ذات قــدرة أحاديـــة 360 ميغا واط، أي أن قدرتها الإنتاجية هي 3x120= 360 ميغا واط.

ويمكن رفع قدرة الإنتاج إلى 300 ميغا واط، أي بقيمة 3x300= 900 ميغا واط.

عملية تفعيل المحطة مرت بثلاث مراحل، حيث بدأ تشغيل هذه المولدات:

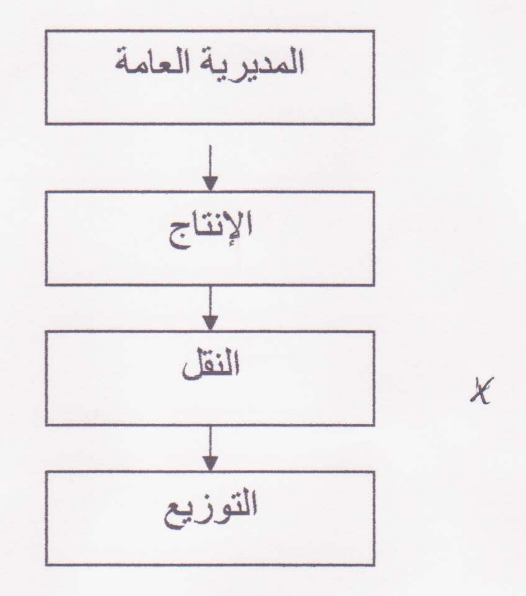
- المولد الأول: في 06 جوان 1992.
- المولد الثاني: في 01 جوان 1993.
- المولد الثالث: في 07 مارس 1994.

بلغت تكاليف استثمار المحطة إلى 3.715.000.000 مليون دينار من بينها 48% بالعملة الصعبة، لقد تم وضع العقد الرئيسي بتاريخ 18 أوث 1984 لكنه لم يمنح كامل الصلاحيات للمستثمر الرئيسي (TPE/URSS)، بل عمدت سونلغاز إلى تحرير عقود جانبية لشراء الأجهزة مثل المحولات، المولدات الكهربائية..الخ، وذلك لمنح فرص الإستثمار والتطور لبعض الشركات الوطنية، وضمان شراء أجهزة عالية الجودة لتحسين الخدمات.

تبلغ قيمة الطاقة الإنتاجية الحالية 588 ميغا واط، وطاقة المولد الواحد تبلغ 196 ميغا واط في الساعة الواحدة.

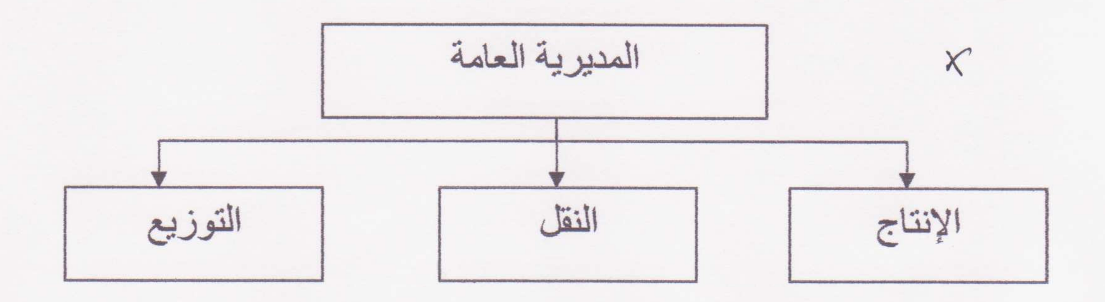
شهدت المؤسسة عدة تطورات منذ نشأتها، ففي البداية كانت تسير وفق نظام عمودي كما هو موضح في الجدول :

الشكل 01:



وكانت جميع الوحدات تعمل مع بعضها البعض، أي تقوم بمهمة الإنتاج الكهربائي ثم النقل، وبعدها تقوم بعملية التوزيع على المناطق المجاورة، ثم تطورت المؤسسة مع ظهور الحاجة إلى إعادة الهيكلة وفتح رأسمال من أجل الاستعداد لاقتصاد السوق ، نتيجة لهذه المتغيرات بدأت الدولة تتخلى تدريجيا عن النظام السابق لما نتج عنه كثرة المهام، وهذا من أجل ضمان كمية ونوعية الإنتاج ومواكبة مختلف التطورات والحث على اتباع نظام جديد المتمثل في النظام الأفقي كما موضح في الشكل رقم (02)

الشكل رقم 02:



1ـ1ـ2 الحدود الزمانية للدراسة:

أجريت الدراسة خلال السنة الدراسية 2007/2006 حيث امتدت فترة إجراء الملاحظات والدراسة الاستطلاعية خلال السداسي الأول التي كانت بغرض بناء وسيلة البحث التجريبية، وتجريبها للوصول إلى الاستمارة النهائية والتي وزعت على جميع أفراد العينة،وجمعت بغرض تحليلها.

1ـ2 الدراسة الاستطلاعية (الأولية):

كانت الدراسة الاستطلاعية تهدف إلى توفير معلومات كافية عن الموضـوع والميـدان الـذي ستجري فيه الدراسة،و لتحقيق ذلك أجرينا عدة مقابلات مع مسئول الموارد البشرية ومقابلات مـع بعض الإطارات وعمال التحكم والمنفذين بهدف الإلمام بجميع عناصر الاتصال التنظيمي الرسـمي الصاعد والنازل للمؤسسة، وتعرف المقابلة بأنها" تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهـة يحاول أحدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخـر (المبحـوث)" (علـي غريب، 2006، ص119).

أما الملاحظة كأداة لجمع البيانات فقد اعتمدناها بهدف ملاحظة مختلف سلوكات الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز والتي تمثلت في سلوكات إنجاز العمل، كما تمت ملاحظة طرق اتصال الإدارة بالعمال واتصال العمال بالإدارة.

يرى سيلفيان جيرو " أن على الباحث الذي يستعمل الإستبيان التقرب من أفراد العينة وعليه أن يتجرد من هويته كباحث ناقد، وكذلك بالنسبة لفريق البحث الذي يرافقه، كما يجب على الباحث شرح الإطار الذي يضع فيه دراسته دون التعرض للتفاصيل. "Sylivian Giraux 2006

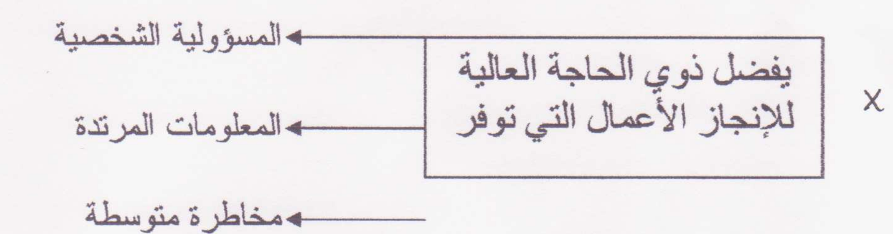
1ـ3 بناء أداة البحث:

اعتمدنا في بناء أداة (مقياس) البحث على البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الاستطلاعية بالنسبة للاتصال التنظيمي، حيث تم جمع كل البيانات والمعطيات الخاصة بالاتصال التنظيمي الرسمي والوسائل المستعملة..الخ.

أما بالنسبة لمقياس دافعية الإنجاز فقد اعتمدت الطالبة على ما جاء في دراسات مشابهة للأستاذة الدكتورة (صفاء الأعسر) والتي اعتمدت بدورها على ما جاء في أدبيات موضوع دافعية الإنجاز حيث أكدت أن "العلماء والباحثين يستخدمون أسلوب التقدير الذاتي في سعيهم لتصميم عديد من الاختبارات والاستبيانات التي وضعت بهدف الاستخدام في مقياس دافع الإنجاز على نحو يتصف بالسهولة والموضوعية، وتشترك هذه الأدوات جميعا في أن كلا منها يستخدم نفس المكونات المتضمنة في

التحديد النظري لمفهوم دافعية الإنجاز كما ورد لدى "ماك كليلاند" ومعاونيه وهو تحديد استمده الأخير مما جاء لدى موراي "(صفاء الأعسر 1983، ص33-34).

وبناءا على هذا تم وضع كل بند من بنود دافع الإنجاز والتي تمثلت في بنود (21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40) من المقياس انطلاقا مما جاء في أدبيات موضوع دافعية الإنجاز، على سبيل المثال.



- المسؤولية الشخصية تمثل مقياس الطالبة ، بند رقم (28) .

- المعلومات المرتدة، تمثل بند رقم(1) من المقياس، حيث يهتم ذوي الإنجاز العالي بعملية تقييم الأداء وهي تعتبر معلومات مرتدة عن الأداء.

-مخاطر متوسطة الصعوبة في مقياس الطالبة تمثل بند رقم (24)

1ـ4 وصف أداة البحث (الإستبيان):

بعد وضع أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية والمتمثلة في المنصب، قسمنا الاستبيان إلى محورين رئيسيين، تناول المحور الأول الاتصال التنظيمي الرسمي باعتباره

المتغير المستقل في هذا البحث، حيث عالجنا هذا المحور بالبنود التالية (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10) من بنود الاستبيان.

أما المحور الثاني فتناول المتغير التابع المتمثل في دافعية الإنجاز المرتفعة والمنخفضة.

تشير البنود (21-22-23-24-25-26-27-28-29-30) من بنود الاستبيان إلى دافعية الإنجاز المرتفعة، بينما دافعية الإنجاز المنخفضة فعالجتها الطالبة في البنود التالية (31-32- 33-34-35-36-37-38-39-40).

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الاستبيانات النصف موجهة تماشيا مع موضوع البحث، إذ حددنا عبارات البنود وتركنا المجال في بعض البنود لأفراد العينة للإجابة عليها في حالة ما إذا كانت هناك خيارات أخرى ولم تذكر من طرف الطالبة " والاستبيانات النصف موجهة هي تلك الاستبيانات التي تفتح فيها طرائق للإجابات مثل (أخرى) أو(حدد) " (Sylvian Giraux 2006,p117).

1–5 حساب ثبات الأداة:

بما أن الاختبار طبق مرة واحدة، فلحساب ثبات هذا الاختيار نستعمل طريقة التجزئـــة النـــصفية لـــ(سبيرمان وبراون) حيث تساوي:

$$ر_{11} = \frac{2\,(ر)}{1+ر}$$

وبما أن معامل الارتباط بين نصفي الاختيار كان (0,84) وبالتعويض في المعادلة نجد صـــدق الاختيار يساوي :

$$ر_{11} = \frac{2\,(0,84)}{1+0,84} = \frac{1,68}{1,84} = 0,91\ .$$

ومنه فالثبات = 0,91.

1- 6 اختبار صدق الأداة:

يشير مفهوم الصدق إلى مدى صلاحية الاختبار في قياس السلوك الذي صمم من أجـــل قياســـه، وبمعنى آخر فإن صدق الاختبار يجيب على تساؤل هام وهو:ماذا يقيس هذا الاختبار؟

"وبناءا على ذلك يمكن القول أن الاختبار الصادق هو ذلك الاختبار الذي يقيس السلوك أو القـــدرات أو الصفات المراد قياسها وليس شيئا آخر" (أحمد ماهر، 2003، ص244).

وللتحقق من صدق الاختبار الذي صمم لهذا البحث والذي يهدف إلى قياس الاتـــصال التنظيمـــي الرسمي ودافعية الإنجاز، قدم المقياس إلى نخبة من الدكاترة المختصين فـــي علـــم الـــنفس العمـــل والتنظيم والذين أتوجه إليهم بالشكر الجزيل.

الأستاذ الدكتور:لوكيا الهاشمي

الدكتور:العايب رابح

أما الصدق وباعتباره الجذر التربيعي لمعامل الثبات الذي يساوي 0,91 فإنه يساوي:

$\sqrt{0,91} = ...$

1ـ7 عينة البحث :

اشتملت عينة البحث على كل عمال مؤسسة سونلغاز من الإطارات والمنفذين، أي أخـــذنا كـــل العينة والتي تمثل(228)فردا منهم (51) إطارا،(177) عامل تحكم .

ــ ارتأينا أخذ كل العينة لطبيعة موضوع البحث ومتغيراته، فالاتصال التنظيمي الرسمي عمليـــة يقوم بها كل أفراد المؤسسة، ودافع الإنجاز يختلف من فرد لآخر، إلا أننا استلمنا وعالجنـــا (186) إستمارة بمعنى تعاملنا مع (186) فرد من أفراد العينة، وباقي الأفراد تم اســـتبعادهم لجملـــة مـــن الأسباب تمثلت في عدم إجابتهم على الاستبيان المقدم لهم، وأخرى استبيانات غير صالحة للدراسة، أي الإجابات لم تكن كاملة.بمعنى(51) اطارا و(135)عامل تحكم

1ـ8 منهج الدراسة:

إن صدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس يرتبط ارتباطا قويا بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته لمشكلة بحثه، فهو الذي يحدد مدى اليقين الذي تحمله أي مجموعة من المعارف، بحيث إذا كان المنهج علميا كانت النتائج المحصل عليها علمية ودقيقة.

وتتوقف عملية اختيار المنهج المناسب للدراسة على طبيعة الموضوع المدروس، إذ يفضل المهتمون بمناهج البحث التأكيد على أن الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج الذي يتبعه في الدراسة وإنما طبيعة الظاهرة وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يصبوا إليها الباحث، كل هذه العوامل مجتمعة تفرض على الباحث الأخذ بمنهج دون سواه.

إن موضوع بحثنا وطبيعته جعلتنا نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر "أسلوب من أساليب التحليل والذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع حدد خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" (علي غربي، 2006، ص84).

وقد جاء هذا الاختيار للاعتبارات التالية:

- إن هذه الدراسة تتلاءم مع المنهج الوصفي التحليلي لأنها تريد وصف ظاهرة الإتصال التنظيمي الرسمي من جهة ودافعية الإنجاز لدى الأفراد من جهة أخرى وتحليلها.

- يسمح هذا المنهج باستخدام العديد من أدوات البحث، التي تشكل في النهاية مجموعة متكاملة يمكن من خلالها الحصول على الإجابة عن التساؤلات الرئيسية للبحث.

- نستطيع من خلال هذا المنهج الوصول إلى بيانات كمية تمكننا من تفسير النتائج تفسيرا علميا وكذا تفسير الظاهرة موضوع البحث تفسيرا دقيقا.

2- المعالجة الإحصائية:

2-1 التعامل مع البيانات: TRAITMENT DES INFORMATIONS

إن المعلومات المتجمعة من الاستمارة قد تم التعامل معها وفقا لعدة معالجات إحصائية تمت باعتماد برنامج (STAT BOX 1995-1997) المنشأة عند GRIUMER LOGICIEL VERSION2.5

* (STAT BOX 1995-197) هو علبة من الوسائل الإحصائية الخاصة بـ : MICROSOF EXEL،إن العمليات الكبرى بـ :STAT BOX تسمح في برنامج EXEL:

1- اختيار العينات،تعديلها،وتكوين مجموعات تحتية (صغيرة أو جزئية) .
2- إعطاء رموز للمتغيرات .
3- إنشاء جداول تقاطعات إحصائية .
4- تحقيق تحليل نتائج متعددة الأبعاد .
5- إنشاء رؤى أولية على مجموعات متتالية ومترابطة .

*من خلال هذا البرنامج تسنى لنا إجراء مجموعة من المعالجات الإحصائية لمعطيات دراستنا المستمدة من الاستمارة في إطار أهداف الدراسة أو المتعلقة بفرضيات البحث .

2-1-1 التكرارات والنسب المؤوية : LES TRIS A PLATS

*أول مرحلة في المعالجة الإحصائية للنتائج المستوحاة من استمارة البحث تتجلى في الميولات الكبرى النابعة من الإجابات على بنود الاستمارة،هذه الميولات تتجلى لنا من خلال التكرارات والنسب المؤوية لكل احتمالات الإجابة على مختلف البنود ،وعلى مختلف المحاور ،وعلى حساب مختلف المتغيرات،رغم كونها تقنية إضافية إلا أنها أساسية،حيث تسمح لنا بعرض تقسيمات المتغير الواحد على كل أو أجزاء العينة

2-1-2التقاطعات في اختبار كا² :LES TRIS CROISER

هي معالجة للمعطيات الهدف منها تحديد العلاقات بين المتغيرات بحيث " كا²" " KHI²" يحلل طبيعة العلاقة بين متغيرين ،كما يسمح بالمقارنة بين مختلف توزيعاتها.

الفصل الخامس

عرض و تحليل النتائج

المحور الأول: الاتصال التنظيمي

1- منصب العمل

الإحتمالات	التكرارات	%
اطار	49	26.34
منفد	137	73.66
المجموع	186	100.00

الجدول رقم(1) يوضح استجابات الإطارات والمنفذين لمنصب العمل.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإطارات تمثل 26.34 % من أفراد العينة، بينما تمثلت نسبة المنفدين في73.66%

- 2 - وسيلة اتصال الإدارة بكم هي : المسئول المباشر

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	154	82.80
لا	32	17.20
المجموع	186	100.00

نلاحظ من خلال الجدول أن استعمال الإدارة للمسئول المباشر كوسيلة اتصال بالعمال تمثل في نسبة 82.80% ،بينما لا تعتبرها نسبة 17.20% من أفراد العينة كوسيلة اتصال

-3- وسيلة اتصال الإدارة بكم هي : الإعلانات

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	145	96.77
لا	41	22.04
المجموع	186	100.00

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 77.96% من أفراد العينة تعتبر الإعلانات كوسيلة لاتصال الإدارة بالعمال، بينما لا تعتبرها نسبة 22.04% كذلك

-4 - وسيلة اتصال الإدارة بكم هي:الهاتف

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	53	28.49
لا	133	71.51
المجموع	186	100.00

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 71.51% من فراد العينة لا تعتبر الهاتف كوسيلة لاتصال الإدارة بهم، بينما تعتبره نسبة 28.49% كذلك

5 - وسيلة اتصال الإدارة بكم هي:الاجتماعات

الاحتمالات	التكرارات	%
نعم	58	31.18
لا	128	68.82
المجموع	186	100.00

نلاحظ من خلال الجدول أن الاجتماعات لا تعتبر وسيلة لاتصال الإدارة بالعمال وهدا ما أكدته نسبة 68.82% ،بينما ترى نسبة31.18% من أفراد العينة أن الاجتماعات وسيلة لاتصال الإدارة بهم

6- وسيلة اتصال الإدارة بكم المفضلة لديك هي :المسئول المباشر

الاحتمالات	التكرارات	%
نعم	134	72.04
لا	52	27.96
المجموع	186	100.00

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 72.04% من أفراد العينة يفضلون المسئول المباشر كوسيلة لاتصال الإدارة بهم، بينما نسبة 27.96% لا يفضلون المسئول المباشر كوسيلة اتصال

7- وسيلة اتصال الإدارة بكم المفضلة لديك هي :الإعلانات

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	114	61.29
لا	72	38.71
المجموع	186	100.00

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 61.29% من أفراد العينة يفضلون الإعلانات كوسيلة اتصال الإدارة بهم،بينما نسبة 38.71 % لا تفضلها كوسيلة اتصال

- 8 -وسيلة اتصال الإدارة بكم المفضلة لديك هي :الهاتف

الاحتمالات	التكرارات	%
نعم	21	11.29
لا	165	88.71
المجموع	186	100.00

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 88.71%من أفراد العينة لا يفضلون الهاتف كوسيلة لاتصال الإدارة بهم ،بينما تفضله نسبة 11.29% من أفراد العينة

9 وسيلة اتصال الإدارة بكم المفضلة لديك هي :الإجتماعات

الاحتمالات	التكرارات	%
نعم	81	43.55
لا	105	56.45
المجموع	186	100.00

من خلال الجدول تستنتج أن نسبة56.45% من أفراد العينة لا يفضلون الاجتماعات كوسيلة لاتصال الإدارة بهم ،بينما تفضلها نسبة 43.55%

10هل الاتصال التنظيمي الرسمي فعال من خلال استعمال الإدارة لهده الوسائل

الاحتمالات	التكرارات	%
نعم	112	60.22
لا	74	39.78
المجموع	186	100.00

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60.22% من أفراد العينة ترى أن الاتصال التنظيمي الرسمي بالمؤسسة فعال من خلال استعمال الإدارة لهده الوسائل ،بينما ترى نسبة 39.78% من أفراد العينة أنه غير فعال

11تتصل الإدارة بكم مرة كل يوم

الاحتمالات	التكرارات	%
نعم	43	12.33
لا	143	76.88
المجموع	186	100.00

يتبين لنا من خلال الجدول أن الإدارة لا تتصل بالعمال مرة كل يوم بنسبة 76.88 % ،بينما تتصل بهم بنسبة 23.12 %

12 تتصل الإدارة بكم مرة كل أسبوع

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	12	6.45
لا	174	93.55
المجموع	186	100.00

نلاحظ من خلال الجدول أن الإدارة لا تتصل بالعمال مرة كل يوم بنسبة 93.55 %، بينما تتصل بهم مرة كل شهر بنسبة 6.45%

13تتصل الإدارة بكم مرة كل شهر

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	15	8.06
لا	171	91.94
المجموع	186	100.00

يتبين لنا من خلال الجدول أن الإدارة لا تتصل بالعمال مرة كل شهر وهدا ما أكدته نسبة 91.94 % من أفراد العينة ،وتمثل اتصال الإدارة بالعمال مرة كل شهر بنسبة 8.06 %

14تتصل الإدارة بكم خلال أوقات غير منتظمة

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	172	91.47
لا	14	7.53
المجموع	186	100.00

من خلال الجدول نستنتج أن اتصال الإدارة بالعمال يكون خلال أوقات غير منتظمة ،وهدا ما أكدته نسبة 91.47 % من أفراد العينة ،بينما ترى نسبة 7.53 % أن الإدارة لا تتصل بالعمال خلال أوقات غير منتظمة

15تتصل الإدارة بكم بهدف تقديم قرارات للتنفيذ

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	150	80.65
لا	36	19.35
المجموع	186	100.00

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 80.65 % من أفراد العينة ترى أن الإدارة تتصل بالعمال بهدف تقديم قرارات للتنفيذ ، نسبة 19.35 % ترى أن الإدارة لا تتصل من أجل تقديم قرارات للتنفيذ

16تتصل الإدارة بكم بهدف تقديم أوامر وتعليمات

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	149	80.11
لا	37	19.89
المجموع	186	100.00

من خلال هدا الجدول يتبين لنا أن الإدارة تتصل بالعمال بهدف تقديم أوامر وتعليمات وهدا ما أكدته نسبة 80.11 %من أفراد العينة، ونسبة 19.89 % من أفراد العينة ترى عكس دلك

17تتصل الإدارة بكم بهدف تقديم توجيهات

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	89	7.854

لا	97	52.15
المجموع	186	100.00

52.15 % من أفراد العينة ترى أن المعلومات التي تصلهم من الإدارة تتمثل في تقديم توجيهات ،بينما ترى نسبة 47.85% من أفراد العينة أن الإدارة لا تتصل بهم بهدف تقديم توجيهات

18تتصل الإدارة بكم بهدف طلب رأي العمال حول مسائل تخص المؤسسة

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	60	32.26
لا	126	67.74
المجموع	186	100.00

من خلال هدا الجدول نلاحظ أن نسبة 67.74 % من أفراد العينة تؤكد أن الإدارة لاتتصل بهم بهدف طلب رأيهم حول مسائل تخص المؤسسة ،بينما تؤكد نسبة 32.26 % - و هي نسبة تمثل فئة الإطارات و المسئولين – أن الإدارة تتصل بهم من أجل طلب رأيهم حول مسائل تخص المؤسسة

19تتصل الإدارة بكم بهدف تقديم معلومات حول برامج التكوين

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	101	59.14
لا	76	40.86
المجموع	186	100.00

ترى نسبة لا بأس بها من أفراد العينة (59.14 %) أن الإدارة تتصل بهم بهدف تقديم معلومات حول برامج التكوين وهدا ما يجعلنا نقول أن الإدارة تهتم بتكوين العمال

20 -تصلكم هده المعلومات خلال فترة العمل

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	175	94.09
لا	11	5.91
المجموع	186	100.00

من خلال الجدول نلاحظ أن الإدارة تتصل بالعمال خلال فترة العمل بنسبة 94.09 % وهدا ما يؤكد وجود اتصال تنظيمي رسمي بالمؤسسة، ونسبة 5.91 % من أفراد العينة ترى أن الإدارة لا تتصل بهم خلال فترة العمل

21- تصلكم هده المعلومات قبل البدء بالعمل

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	90	48.39
لا	96	51.61
المجموع	186	100.00

ترى نسبة(51.61 %) من أفراد العينة أن الإدارة تتصل بهم قبل البدء بالعمل ،بينما تقر نسبة (48.39 %) أن الإدارة لا تتصل بهم خلال فترة العمل

22 - تصلكم هده المعلومات بعد الانتهاء من العمل

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	48	25.81
لا	138	74.19
المجموع	186	100.00

يرى معظم العمال و بنسبة (74.19 %) أن الإدارة لا تتصل بهم بعد الانتهاء من العمل، وهناك من يرى أن الإدارة تتصل بهم بعد الانتهاء من العمل

23 - هل تصلكم هده المعلومات في الوقت المناسب

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	62	33.33
لا	124	66.67
المجموع	186	100.00

من خلال هدا الجدول يتضح لنا أن المعومات التي تتدفق من الإدارة إلى العمال لا تصلهم في الوقت المناسب هدا ما أكدته نسبة(66.67 %)من أفراد العينة، فيما ترى نسبة(33.33 %) أن هده المعلومات تصلهم في الوقت المناسب

عندما تصلكم هده المعلومات هل؟:

24 - تفهم بسهولة؟

الإحتمالات	التكرارات	%-
نعم	54	29.03
لا	132	70.97
المجموع	186	100.00

يقر معظم أفراد العينة (70.97 %) أن المعلومات التي تصلهم من الإدارة لا تفهم بسهولة ، و نسبة (29.03 %) من أفراد العينة تتمكن من فهم هده المعلومات بسهولة

25 - تفهم بعد مناقشتها مع المشرف

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	90	48.39
لا	96	51.61
المجموع	186	100.00

من خلال هدا الجدول نستنتج أن نسبة (51.61 %) من أفراد العينة لا يتمكنون من فهم المعلومات التي تصلهم من الإدارة بعد مناقشتها مع المشرف ،بينما تؤكد نسبة (48.39 %) من أفراد العينة أنهم يتمكنون من فهم هده المعلومات بعد مناقشتها مع المشرف

26 - تفهم بعد مناقشتها مع الزملاء

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	159	85.48
لا	27	14.52
المجموع	186	100.00

نلاحظ من خلال هدا الجدول أن الأغلبية الساحقة (85.48 %) من أفراد العينة يتمكنون من فهم المعلومات التي تصلهم من الإدارة بعد مناقشتها مع الزملاء ، ونسبة (14.52 %) تقر أنها لا تتمكن من فهم هده المعلومات بعد مناقشتها مع الزملاء

27 - هل المعلومات الشفوية التي تصلكم من الإدارة تكون قد تعرضت للحذف والتشويه بسبب طول الخط الإداري ؟

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	124	66.67
لا	62	33.33
المجموع	186	100.00

نلاحظ من خلال هدا الجدول أن المعلومات الشفوية التي تصل إلى العمال من الإدارة تكون قد تعرضت للحذف و التشويه بسبب طول الخط الإداري وهدا ما أكدته نسبة (67. 66 %)، بينما تقر نسبة (33.33 %) من أفراد العينة العكس

28 - اتصال الإدارة بالعمال يحقق الزيادة في الإنتاج

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	138	74.19
لا	48	25.81
المجموع	186	100.00

يقر معظم أفراد العينة (74.19 %) أن اتصال الإدارة بالعمال يحقق الزيادة في الإنتاج ،أما نسبة (25.81 %) ترى أن هدا الاتصال لا يحقق الزيادة في الإنتاج

29 - اتصال الإدارة بالعمال يحقق تحسين أداء العمال

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	145	77.96
لا	41	22.04
المجموع	186	100.00

من خلال هدا الجدول نستنتج أن اتصال الإدارة بالعمال يحقق تحسين أداء العمال بنسبة **(77.96 %)**

30 - اتصال الإدارة بالعمال يحقق تقديم معلومات للعمال

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	159	85.48
لا	27	14.52
المجموع	186	100.00

يتبين لنا من خلال هدا الجدول أن نسبة (85.48 %) من أفراد العينة تقر أن اتصال الإدارة بهم يحقق عملية تدفق المعلومات ، بينما ترى نسبة (14.52 %) أن اتصال الإدارة بالعمال لا يحقق عملية تدفق المعلومات

المحور الثاني : دافعية الإنجاز

31 - تعتبر عملية تقييم الإدارة للأداء عملية مهمة

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	126	67.74
لا	60	32.26
المجموع	186	100.00

نستنتج من خلال الجدول أن نسبة (67.74 %) من أفراد العينة تعتبر عملية تقييم الإدارة للأداء عملية مهمة ، بينما تعتبرها نسبة (32.26 %) من العمال عملية غير مهمة .

و يشير اهتمام العمال بعملية تقييم أدائهم من طرف الإدارة إلى حرصهم على معرفة نقاط التفوق أو الفشل التي تعرضوا إليها خلال أدائهم السابق بهدف تحسين أدائهم

32 تتناقش مع الزملاء بهدف تحسين الأداء

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	143	76.88
لا	43	23.12
المجموع	186	100.00

من خلال هدا الجدول نستنتج أن نسبة (76.88 %) من أفراد العينة يتناقشون مع الزملاء بهدف تحسين وتطوير طرق الأداء وهدا ما يجعلنا نقر أن لدى العمال اهتمام في انجاز العمل بأداء متفوق

33 - تبدل مجهود متميز في العمل

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	143	76.88
لا	43	23.12
المجموع	186	100.00

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة(76.88 %) يبذلون مجهودا متميزا في العمل، ونرجع السبب إلى طبيعة العمل بمؤسسة سونلغاز الذي يفرض على أفراد العينة التعامل مع مختلف التقنيات الدقيقة ، مما يستدعي بذل مجهود متميز في العمل للتحكم في هذه التقنيات تجنبا لأي خطأ تقني أو حالة طوارىء، في حين أن نسبة (23.12 %) من أفراد العينة لا يبذلون أي مجهود خلال القيام بالعمل

34 - تفضل الأعمال المتوسطة الصعوبة

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	99	53.23
لا	87	46.77
المجموع	186	100.00

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة (53.23 %) من أفراد العينة يفضلون الأعمال المتوسطة الصعوبة ، بينما تقر نسبة (46.77 %)من أفراد العينة أنهم لا يفضلون هذه الأعمال

35- تخطط مسبقا بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	111	59.68
لا	75	40.32
المجموع	186	100.00

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة (59.68 %) يلجئون إلى التخطيط المسبق بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز،و هذا يشير إلى اهتمام الأفراد بعملهم ،بينما تؤكد نسبة (40.32 %) أنهم لا يخططون مسبقا بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز حيث تكتفي هذه الفئة بتنفيذ ما هو مقدم إليهم فقط.

36 - لديك رغبة في التحدي أثناء انجازك لعملك

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	111	59.68
لا	75	40.32
المجموع	186	100.00

و كذلك بالنسبة لوجود رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل،فقد كان الاختلاف ملموسا، إذ تؤكد نسبة (59.68 %) من أفراد العينة على وجود الرغبة في التحدي أثناء انجاز العمل بينما نجد نسبة(40.32)

ليست لديها رغبة في التحدي، ومن خلال ملاحظتنا فأن هذه النسبة تمثل فئة العمال الذين يقومون بالأعمال الروتينية والثابتة

37 - تفضل الأعمال التي توفر لك الاستقلالية في العمل

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	146	78.49
لا	40	21.51
المجموع	186	100.00

من خلال هذا الجدول نستنتج أن نسبة (78.49 %) من أفراد العينة يفضلون الأعمال التي توفر لهم الاستقلالية في العمل أي عدم تدخل المسئولين، بينما نجد نسبة (21.51 %) يفضلون تدخل المسئولين من حين لأخر

38 - تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال فترة عملك

الاحتمالات	التكرارات	%
نعم	140	75.27
لا	46	24.73
المجموع	186	100.00

نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة (75.27 %) من أفراد العينة يبادرون للتفكير في إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم خلال انجازهم للعمل وتبقى نسبة (24.73 %) فقط من أفراد العينة لا يفكرون في إيجاد الحلول

39 - تبحث عن طريقة لإنجاز العمل مع نوع من الامتياز والتفوق

الاحتمالات	التكرارات	%
نعم	148	79.57
لا	38	20.43
المجموع	186	100.00

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة (79.57 %) من أفراد العينة في بحث دائم عن طريقة لإنجاز العمل مع نوع من الامتياز،وتبقى نسبة (20.43 %) لا يبادرون في البحث عن طريقة لإنجاز العمل بتفوق إذ يعتبر هؤلاء أنفسهم مطالبين بتنفيذ ما هو مقدم إليهم فقط .

40 - تستفيد من رصيد ما تعلمته واكتسبته لتحقيق نوع من الإبداع في انجازك لعملك

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	136	73.12
لا	50	26.88
المجموع	186	100.00

من خلال هذا الجدول نستنتج أن نسبة (73.12 %)من أفراد العينة يستفيدون من رصيد ما اكتسبوه من معارف لتحقيق نوع من الإبداع في العمل وهذه النسبة تمثل ذوي المستوى الجامعي و ذوي الخبرة الطويلة في الميدان ،فيما تكتفي نسبة (26.88 %) من أفراد العينة بانجاز الأعمال بطريقة آلية

41 - تفضل الأعمال التي لا تتطلب المبادرة الفردية

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	76	40.86
لا	110	59.14
المجموع	186	100.00

نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة (59.14 %) من أفراد العينة يفضلون الأعمال التي تتطلب المبادرة الفردية، ومن خلال ملاحظتنا وتواجدنا بالمؤسسة خلال الدراسة الاستطلاعية تمثل هذه النسبة فئة

الإطارات وعمال التحكم الذين يشكلون مسئولين مباشرين للعمال ، بينما نسبة (40.86 %) تمثل العمال المنفذين فهم لا يبادرون للعمل بل يعملون وفقا لما يتلقوه من تعليمات من المسئول المباشر أو الإدارة

42 - تتجنب الأعمال التي توفر لك أكبر قدر من المعلومات

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	56	30.11
لا	130	69.89
المجموع	186	100.00

من خلال هذا الجدول نستنتج أن نسبة (69.89 %) لا يتجنبون الأعمال التي توفر لهم أكبر قدر من المعلومات، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية فان هذه النسبة تمثل فئة الأفراد الذين يفضلون التجديد والتغيير في العمل،بينما تتجنب نسبة (30.11 %) من أفراد العينة التدفق المستمر للمعلومات لأنها تفرض عليهم التغيير المتواصل في طريقة العمل

43 - تقوم بانجاز عملك تجنبا لأي مواجهة مع المسئول المباشر

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	91	48.92
لا	95	51.08
المجموع	186	100.00

كما نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة (51.08 %) من أفراد العينة لا ينجزون أعمالهم تجنبا لأي مواجهة مع المسئول المباشر،في حين تقر نسبة (48.92 %) من أفراد العينة بأنها مطالبة بانجاز العمل تفاديا لأي مواجهة مع المسئول المباشر

44 - تعتبر الإدارة المسئولة الوحيدة عن ايجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تعيقك عن انجازك لعملك

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	90	48.39
لا	96	51.61
المجموع	186	100.00

أما بالنسبة لاعتبار الإدارة المسئولة الوحيدة عن إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه العمال، فتعتبرها نسبة (48.39 %) كذلك و تتمثل هذه المشاكل في نقص الوسائل و هذا ما لاحظناه خلال دراستنا الاستطلاعية ، في حين لا تعتبرها نسبة (51.61 %) كذلك ،وتمثلت مشاكل هذه الفئة من عينة البحث في قساوة المنصب وطبيعته حيث لا دخل للإدارة فيه

45 - أحيانا تتوقف عن العمل قبل الأنتهاء منه

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	83	44.62
لا	103	55.38
المجموع	186	100.00

من خلال هذا الجدول نستنتج أن نسبة (55.38 %)من أفراد العينة لا تتوقف عن العمل قبل الانتهاء منه ونرجع السبب في ذلك الى طبيعة العمل بمؤسسة سونلغاز الذي لا يسمح بذلك وإلا عمت الفوضى وكثرت حوادث العمل و التعطيلات وهذا لا يتماشى مع طبيعة إنتاج المؤسسة حيث تواصل هذه الفئة من العمال العمل أحيانا إلى أوقات متأخرة من الليل ، في حين نجد أن نسبة (44.62 %) تتوقف عن العمل قبل الانتهاء منه كون هذه الفئة تمثل عمال الإدارة و باقي العمال الذين يتقيدون بالتوقيت الزمني للمؤسسة وترك العمل للغد أمر لا يؤثر على سير إنتاج المؤسسة

46 - نظرا لتكرارك لنفس العمل أصبحت تنجزه بطريقة روتينية

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	103	55.38
لا	83	44.62
المجموع	186	100.00

أما بالنسبة لإنجاز الأعمال بطريقة روتينية نظرا لتكرار نفس، العمل فنجد النسب متقاربة (55.38 %) من أفراد العينة يؤدون عملهم بطريقة روتينية ،بينما نسبة (44.62 %) من أفراد العينة يؤكدون العكس وهذه الفئة تمثل المهندسين وعمال المخابر الذين هم في بحث دائم و مستمر مما يستدعي التغيير في طريقة العمل

47 - لا تتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	116	62.37
لا	70	37.63
المجموع	186	100.00

من خلال الجدول نستنتج أن نسبة (62.37 %) من أفراد العينة لا يترددون في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة و نرجع السبب هنا الى لامبالاة هؤلاء الأفراد بنتائج عملهم حيث لايترد أفراد هذه العينة بالمجازفة في القيام بهذه الأعمال حتى و ان كانت نسبة انجازهم مجهولة أي غير متوقعة،في حين نجد نسبة (37.63 %) من أفراد هذه العينة يتجنبون القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة ذلك لحرص هؤلاء على انجاز العمل بنتائج مدروسة و ايجابية

48 - المكافأة التي تتوقع الحصول عليها من خلال انجازك للعمل هي الأجرة فقط :

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	92	49.46
لا	94	50.54
المجموع	186	100.00

من خلال هذا الجدول نستنتج أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة (50.54 %)لا تعتبر المال كمكافأة وحيدة و المتوقع الحصول عليها من خلال انجاز الأعمال و تبعا لدراستنا الاستطلاعية تمثل هذه النسبة الأفراد الذين اديهن الرغبة في تحقيق الذات من خلال العمل، وكذا توقع الحصول على شهادات

تقدير واحترام التي تمنح من طرف المؤسسة سنويا ،بينما نسبة (49.46 %) تعتبر سب تواجدها بالمؤسسة هو الحصول على المال فقط

49 - تنجز عملك لأنك تعتبره تطبيقا لتعليمات الإدارة:

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	92	49.46
لا	94	50.54
المجموع	186	100.00

نستنتج من خلال الجدول ان نسبة (50.54 %) من أفراد العينة لا تنجز أعمالها باعتبارها فقط تطبيقا لتعليمات الإدارة بينما نجد نسبة(49.46 %) لا تعتبر انجازها للعمل مجرد تطبيق لتعليمات الإدارة

50 - تعتبر سوء استيعاب العمال لتوجيهات الإدارة سبب يعيق انجازهم للعمل:

الإحتمالات	التكرارات	%
نعم	97	52.15
لا	89	47.85
المجموع	186	100.00

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة (52.15 %) من أفراد العينة تعتبر سوء استيعاب العمال لتوجيهات الإدارة سبب يعيق انجازهم ،في حين لا تعتبره نسبة (47.85 %) كذلك

عرض نتائج " كا^2"حسب متغير المنصب:

قراءات الجداول:

(+) :التكرارات المشاهدة أكبر من النظرية .

(-) :التكرارات المشاهدة أقل من النظرية

0.05**:اختبار " كا^2" دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

0.01***:اختبار " كا^2" دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

الفرضية الصفرية: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير "منصب العمل"" و المتغير "الهاتف"

الهاتف / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	16 (- ***)	33 (***+)	49
منفد	117 (***+)	20 (***-)	137
المجموع	53	133	186

العتبة الإحصائية:0.01

<u>الجدول رقم 1: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير "الهاتف"</u>

كا^2 ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إدن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و استعمال الهاتف كوسيلة اتصال الإدارة بالعمال

نستنتج من هذا أن الهاتف يعتبر وسيلة اتصال الإدارة بالعمال بالنسبة للإطارات، بينما لا يعتبره المنفذين كذلك

الاجتماعات / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	4 (-***)	45 (+***)	49
منفد	124 (+***)	13 (-***)	137
المجموع	53	133	186

العتبة الإحصائية:0.01

الجدول رقم 2: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير " الاجتماعات "

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و استعمال الاجتماعات كوسيلة اتصال الإدارة بالعمال

نستنتج من هذا أن الاجتماعات تعتبر وسيلة اتصال الإدارة بالعمال بالنسبة للإطارات، بينما لا يعتبرها المنفذين كذلك

منصب العمل / تفضيل الإعلانات	لا	نعم	المجموع
إطار	29 (***+)	20 (-***)	49
منفد	43 (- ***)	94 (+***)	137
المجموع	72	141	186

العتبة 0.01

الجدول رقم 3: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير "تفضبل الإعلانات كوسيلة اتصال الإدارة بالعمال "

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و تفضيل الإعلانات كوسيلة اتصال الإدارة بالعمال

نستنتج من هذا أن المنفذين يفضلون الإعلانات كوسيلة اتصال الإدارة بالعمال ،في حين لا تعتبر الإعلانات الوسيلة المفضلة لدى الإطارات

تفضيل الاجتماعات / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	9 (-***)	40 (+***)	49
منفد	96 (+***)	41 (-***)	137
المجموع	105	81	186

العتبة الإحصائية:0.01

الجدول رقم 4: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير "تفضيل الاجتماعات كوسيلة اتصال الإدارة بالعمال":

كا² ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و تفضيل الاجتماعات كوسيلة اتصال الإدارة بالعمال

نستنتج من هذا أن الاجتماعات تعتبر الوسيلة المفضلة لدى إطارات المؤسسة،في حين لا يفضلها المنفذين

الاتصال فعال من خلال استعمال هده الوسائل / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	8 (-***)	41 (+***)	49
منفد	66 (+***)	71 (-***)	137
المجموع	74	112	186

العتبة الإحصائية:0.01

<u>الجدول رقم:5 تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"اعتبار الاتصال فعال من خلال استعمال الإدارة لهذه الوسائل "</u>

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و" اعتبار الاتصال فعال من خلال استعمال الإدارة لهذه الوسائل "

نلاحظ أن إطارات المؤسسة تعتبر الاتصال فعال من خلال استعمال الإدارة لهذه الوسائل ،بينما يعتبره المنفذون اتصال غير فعال

تتصل الإدارة بكم مرة كل يوم / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	31 (-***)	18 (+***)	49
منفد	112 (+***)	25 (-***)	137
المجموع	143	43	186

العتبة=0,05

الجدول رقم:6 تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"تتصل الإدارة بكم مرة كل يوم "

كا² ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0,05 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"تتصل الإدارة بكم مرة كل يوم "

نستنتج أن الإدارة تتصل بالعمال مرة كل يوم حسب إطارات المؤسسة،بينما ينفي المنفذون ذلك

منصب العمل / تتمثل في أوامر	لا	نعم	المجموع
إطار	1 (-***)	48 (+***)	49
منفد	35 (+***)	102 (-***)	137
المجموع	36	150	186

العتبة=0،01

الجدول رقم 7: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"تتصل الإدارة بكم بهدف تقديم أوامر"

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"اتصال الإدارة بالعمال بهدف تقديم أوامر"هذا يعني الإدارة تتصل بالإطارات بهدف تقديم أوامر

توجيهات / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	13 (-***)	36 (+***)	49
منفذ	84 (+***)	53 (-***)	137
المجموع	97	89	186

العتبة 0.01

الجدول رقم 8: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"تتصل الإدارة بكم بهدف تقديم توجيهات"

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"اتصال الإدارة بالعمال بهدف تقديم توجيهات"هذا يعني أن الإدارة تتصل بالإطارات بهدف تقديم توجيهات

منصب العمل \ طلب رأي العمال	لا	نعم	المجموع
إطار	17 (-***)	32 (+***)	49
منفد	109 (+***)	28 (-***)	137
المجموع	126	60	186

العتبة 0.01

الجدول رقم 9: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"تتصل الإدارة بكم بهدف طلب رأي العمال حول مسائل معينة تخص المؤسسة"

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"اتصال الإدارة بالعمال بهدف تقديم توجيهات"هذا يعني أن الإدارة تتصل بالإطارات بهدف طلب رأيهم حول مسائل معينة تخص المؤسسة

معلومات حول برامج التكوين / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	10 (-***)	39 (+***)	49
منفد	66 (+***)	71 (-***)	137
المجموع	76	110	186

العتبة =0.01

<u>الجدول رقم 10: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"تتصل الإدارة بكم بهدف تقديم معلومات جول برامج التكوين "</u>

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"اتصال الإدارة بالعمال بهدف تقديم معلومات جول برامج التكوين "هذا يعني أن الإدارة تتصل بالإطارات بهدف تقديم معلومات حول برامج التكوين

تصلكم المعلومات بعد فترة العمل / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	30 (-***)	19 (+***)	49
منفد	108 (+***)	29 (-***)	137
المجموع	138	48	186

العتبة =0.01

<u>الجدول رقم 11: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"تصلكم هذه المعلومات بعد فترة العمل"</u>

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.05، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"تصلكم هذه المعلومات بعد فترة العمل " نستنتج من هذا أن الإدارة تتصل بالإطارات بعد فترة العمل

المجموع	نعم	لا	تصلكم المعلومال في الوقت المناسب / منصب العمل
49	33 (***+)	16 (***-)	إطار
137	29 (***-)	108 (***+)	منفد
186	62	124	المجموع

العتبة =0.01

الجدول رقم12: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"تصلكم هذه المعلومات في الوقت المناسب"

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"تصلكم هذه المعلومات في الوقت المناسب " نستنتج من خلال هذا الجدول أن المعلومات تصل الإطارات في الوقت المناسب،في حين أكد المنفذون أنها لا تصلهم في الوقت المناسب

المجموع	نعم	لا	تفهم المعلومات بسهولة / منصب العمل
49	36 (***+)	13 (***-)	إطار

منفد	119 (***+)	18 (***-)	137
المجموع	132	54	186

العتبة =0.01

الجدول رقم13: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"تفهم هذه المعلومات بسهولة"

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"تفهم هذه المعلومات بسهولة" نستنتج من خلال هذا الجدول أن المعلومات التي تتدفق من الإدارة تفهم بسهولة من طرف الإطارات ،في حين أكد المنفذون أنها لا تفهم بسهولة

تفهم بعد مناقشتها مع الزملاء / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	18 (***-)	31 (***+)	49
منفد	9 (***+)	128 (***-)	137
المجموع	27	159	186

العتبة =0.01

الجدول رقم:14 تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"تفهم هذه المعلومات بعد مناقشتها مع الزملاء "

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"تفهم هذه المعلومات بعد مناقشتها مع الزملاء_" نستنتج من خلال هذا الجدول أن إطارات المؤسسة تمكن من فهم المعلومات التي تتدفق من الإدارة إليهم بعد مناقشتها مع الزملاء ،بينما يؤكد المنفذون أنهم لا يتمكنون من فهم هذه المعلومات حتى بعد مناقشتها مع الزملاء

بسبب طول الخط الإداري / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	26 (+***)	23 (-***)	49
منفد	36 (-***)	101 (+***)	137
المجموع	62	124	186

العتبة =0.01

<u>الجدول رقم15 : تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"المعلومات التي تصلكم من الإدارة تكون قد تعرضت للحذف و التشويه بسبب طول الخط الإداري"</u>

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و" المعلومات التي تصلكم من الإدارة تكون قد تعرضت للحذف و التشويه بسبب طول الخط الإداري" نستنتج من خلال هذا الجدول أن

المعلومات التي تصل المنفذون تتعرض للحذف والتشويه بسبب طول الخط الإداري على عكس الإطارات،حيث أن المعلومات التي تصلهم لا تتعرض للحذف والتشويه بسبب طول الخط الإداري

اتصال الإدارة بالعمال يحقق الزيادة في الإنتاج / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	1 (-***)	48 (+***)	49
منفد	47 (+***)	90 (-***)	137
المجموع	48	138	186

العتبة =0.01

الجدول رقم 16: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"اتصال الإدارة بالعمال يحقق الزيادة في الإنتاج"

كا² ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و" اتصال الإدارة بالعمال يحقق الزيادة في الإنتاج " نستنتج من خلال هذا الجدول أن اتصال الإدارة بالعمال حسب رأي الإطارات يحقق الزيادة في الإنتاج

حساب كا^2 بين المتغير"منصب العمل" والمتغير " دافعية الإنجاز"

تعتبر التقييم عملية مهمة / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	5 (-***)	44 (+***)	49
منفد	55 (+***)	82 (-***)	137
المجموع	60	126	186

العتبة =0.01

<u>الجدول رقم 18: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير" تعتبر تقييم الإدارة للأداء عملية مهمة"</u>

كا^2 ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"اعتبار تقييم الإدارة للأداء عملية مهمة " نستنتج من خلال هذا الجدول أن إطارات المؤسسة تعتبر تقييم الإدارة للأداء عملية مهمة أكثر من المنفذين

تتناقش من أجل تحسين الأداء / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	4 (-***)	45 (+***)	49
منفد	39 (+***)	98 (-***)	137
المجموع	43	143	186

العتبة =0.01

الجدول رقم 19تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير" تتناقش مع الزملاء بهدف تحسين الأداء"

كا² ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و" المناقشة مع الزملاء بهدف تحسين الأداء " نستنتج من خلال هذا الجدول أن إطارات المؤسسة يتناقشون فيما بينهم بهدف تحسين الأداء،بينما لا يتناقش المنفذون فيما بينهم بهدف تحسين الأداء

تبدل مجهود متميز في العمل / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	5 (-***)	44 (+***)	49
منفد	38 (+***)	99 (-***)	137
المجموع	43	143	186

العتبة =0.01

<u>الجدول رقم 20 :تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"تبذل مجهود متميز في العمل"</u>

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و" بذل مجهود متميز في العمل "

نستنتج من خلال هذا الجدول أن إطارات المؤسسة يقومون ببذل مجهود متميز في العمل أكثر من المنفذ

تفضل الأعمال متوسطة الصعوبة / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	4 (-***)	45 (+***)	49
منفذ	83 (+***)	54 (-***)	137
المجموع	87	99	186

العتبة =0.01

الجدول رقم 21: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير" تفضل الأعمال المتوسطة الصعوبة"

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و" تفضيل الأعمال المتوسطة الصعوبة " نستنتج من خلال هذا الجدول أن إطارات المؤسسة يفضلون الأعمال المتوسطة الصعوبة أكثر من المنفذين

تخطط بهدف الوصول الى نوع من التميز / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	8 (-***)	41 (+***)	49
منفد	67 (+***)	70 (-***)	137
المجموع	75	111	186

العتبة =0.01

الجدول رقم 22 : تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"تخطط مسبقا بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز"

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و" التخطيط المسبق بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز " نستنتج من خلال هذا الجدول أن إطارات المؤسسة يخططون مسبقا بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز أكثر من المنفذين

لديك رغبة في التحدي أثناء انجازك للعمل / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	2 (-***)	47 (+***)	49
منفد	44 (+***)	93 (-***)	137
المجموع	46	140	186

العتبة =0.01

الجدول رقم 23: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"لديك رغبة في التحدي أثناء انجازك للعمل"

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"وجود رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل" نستنتج من خلال هذا الجدول أن لإطارات المؤسسة رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل أكثر من المنفذين

تفضل الأعمال الحرة / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	4 (-***)	45 (+***)	49
منفد	36 (+***)	101 (-***)	137
المجموع	40	146	186

العتبة =0.01

<u>الجدول رقم 24: : تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير "تفضل الأعمال التي توفر لك الاستقلالية في العمل"</u>

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.05، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"وجود رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل" نستنتج من خلال هذا الجدول أن الإطارات يفضلون الأعمال التي توفر لهم الاستقلالية في العمل أكثر من المنفذين

تفكر في ايجاد الحلول للمشاكل التي تواجهك خلال عملك / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	3	46	49

	(***-)	(***+)	
منفد	43 (***+)	94 (***-)	137
المجموع	46	140	186

العتبة =0.01

<u>الجدول رقم 25 :تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال فترة عملك"</u>

كا ² ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و" التفكير في إيجاد الحلول لمختلف المشاكل خلال فترة العمل" نستنتج من خلال هذا الجدول أن إطارات المؤسسة يفكرون في إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم خلال فترة عملهم أكثر من المنفذين

تبحث عن طريقة لإنجاز عماك مع نوع من التميز / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	3 (***-)	46 (***+)	49
منفد	35 (***+)	102 (***-)	137

المجموع	38	148	186

العتبة =0.01

الجدول رقم 26 تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"تبحث دائما عن طريقة لإنجاز العمل مع نوع من الإمتياز والتفوق"

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"_البحث دائما عن طريقة لإنجاز العمل مع نوع من الامتياز والتفوق"

" نستنتج من خلال هذا الجدول أن إطارات المؤسسة في بحث دائم عن طريقة لإنجاز العمل مع نوع من الامتياز أكثر من المنفذين"

تستفيد من رصيد ما تعلمته / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	3 (-***)	46 (+***)	49
منفد	47 (+***)	90 (-***)	137
المجموع	50	136	186

العتبة =0.01

الجدول رقم 27: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"وجود رغبة في التحدي أثناء انجاز الأعمال"

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"وجود رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل" نستنتج من خلال هذا الجدول أن لإطارات المؤسسة رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل

تنجز عملك تجنبا لأي مواجهة مع م،م / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	37 (***+)	12 (- ***)	49
منفد	58 (-***)	79 (***+)	137
المجموع	50	136	186

العتبة =0.01

الجدول رقم 28: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"انجاز العمل تجنبا لأي مواجهة مع المسئول المباشر"

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"_انجاز العمل تجنبا لأي مواجهة مع المسئول المباشر " نستنتج من خلال هذا الجدول أن المنفذين ينجزون أعمالهم تجنبا لأي مواجهة مع المسئول المباشر أكثر من الإطارات

تعتبر الإدارة المسؤولة الوحيدة لأيحاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك في عملك / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	43 (***+)	6 (***-)	49
منفد	53 (***-)	84 (***+)	137
المجموع	96	96	186

العتبة =0.01

الجدول رقم 29: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"اعتبار الإدارة المسئولة الوحيدة عن إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه العمال"

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و"_اعتبار الإدارة المسئولة الوحيدة عن إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه العمال"

" نستنتج من خلال هذا الجدول أن المنفذين يعتبرون الإدارة المسئولة الوحيدة عن إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم أكثر من الإطارات

تتوقف عن العمل قبل الإنتهاء منه / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	45 (***+)	4 (***-)	49
منفد	58 (***-)	79 (***+)	137
المجموع	103	83	186

العتبة =0.01

<u>الجدول رقم 30: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"أحيانا تتوقف عن العمل قبل الانتهاء منه"</u>

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و التوقف عن العمل قبل الانتهاء منه

" نستنتج من خلال هذا الجدول أن المنفذين يتوقفون عن العمل قبل الانتهاء منه أكثر من الإطارات

نظرا لتكرارك لنفس العمل أصبحت تنجزه بطريقة روتينية / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	40 (+***)	9 (-***)	49
منفد	43 (-***)	94 (+***)	137
المجموع	83	103	186

العتبة =0.01

<u>الجدول رقم 31: تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"نظرا لتكرارك لنفس العمل أصبحت تنجزه بطريقة روينية "</u>

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل وانجاز العمل بطريقة روتينية بسبب التكرار

" نستنتج من خلال هذا الجدول أن المنفذين ينجزون أعمالهم بطريقة روتينية نظرا لتكرار نفس العمل أكثر من الإطارات

لا تتردد في القيام بالأشغال الشديدة الصعوبة / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	36 (+***)	13 (-***)	49
منفد	34 (-***)	103 (+***)	137
المجموع	70	116	186

العتبة =0.01

<u>الجدول رقم 32 :تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"لا تترد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة"</u>

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و عدم التردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة

نستنتج من خلال هذا الجدول أن المنفذين لا يترددون في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة أكثر من الإطارات

المكافئة التي تتوقع الحصول عليها هي المال فقط / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	45 (+***)	4 (-***)	49
منفد	49 (-***)	88 (+***)	137
المجموع	94	92	186

العتبة =0.01

<u>الجدول رقم 33:تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير" المكافأة المتوقع الحصول عليها هي المال فقط"</u>

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و اعتبار أن المكافأة المتوقع الحصول عليها هي المال فقط

نستنتج من خلال هذا الجدول أن فئة المنفذين ترى أن المكافأة الوحيدة المتوقع الحصول عليها هي المال فقط

تنجز عملك لأنك تعتبره تطبيقا لتعليمات الإدارة / منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	44 (+ ***)	5 (-***)	49
منفد	50)-*** (	87 (+***)	137
المجموع	94	92	186

العتبة =0.01

<u>الجدول رقم 34:تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"تنجز عملك لأنك تعتبره تطبيقا لتعليمات الإدارة"</u>

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و انجاز الأعمال باعتبارها تطبيقا لتعليمات الإدارة،

نستنتج من خلال هذا الجدول أن المنفذين ينجزون أعمالهم باعتبارهم أنها تطبيقا لتعليمات الإدارة أكثر من الإطارات

تعتبر عدم فهم العمال للمعلومات سبب يعيق انجازهم للعمل منصب العمل	لا	نعم	المجموع
إطار	40 (***+)	9 (***-)	49
منفد	49 (- ***)	88 (***+)	(***-)
المجموع	89	97	186

العتبة =0.01

<u>الجدول رقم 35:تقاطع بين المتغير "منصب العمل" و المتغير"عدم فهم العمال للمعلومات التي تصلهم من الإدارة سبب يعيق انجازهم للعمل "</u>

كا ^{2} ذات دلالة إحصائية عند العتبة الإحصائية 0.01 ، إذن الفرضية الصفرية مرفوضة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين منصب العمل و اعتبار عدم فهم العمال للمعلومات التي تصلهم من الإدارة سبب يعيق انجازهم للعمل ، نستنتج من خلال هذا الجدول أن المنفذين يعتبرون عدم فهمهم للمعلومات التي تصلهم من الإدارة سبب يعيق انجازهم أكثر من الإطارات

مناقشة النتائج في ضوء فرضيات البحث :

عالجنا الفرضية الجزئية الأولى :" الاتصال التنظيمي الرسمي لا يؤدي إلى الرفع من نسبة دافعية الإنجاز لدى العمال حسب أراء إطارات ومنفذي هذه المؤسسة" بمجموعة من البنود،تمثلت من (1الى10) ومن (21الى 30) من بنود الاستمارة.

من خلال البحث والتحليل تبين لنا أن الإدارة تتصل بالعمال خلال فترة العمل بنسبة (94.09 %)، مما يؤكد على وجود اتصال تنظيمي رسمي بالمؤسسة تمثلت قنواته في المسئول المباشر بنسبة (82.80 %) والإعلانات بنسبة(77.04 %)أما الاجتماعات اقتصرت على نسبة (31.18 %) وتمثل فئة الإطارات و المسئولين المباشرين،أما الهاتف تمثل في نسبة (28.49 %) وهي وسيلة اتصال تستعمل في حالات خاصة كالحالات المستعجلة،أكدت نسبة (60.22 %) أن الاتصال فعال من خلال استعمال الإدارة لهذه الوسائل ونرجع هذا لكون هذه الوسائل هي المفضلة لدى أفراد العينة ،إذ تفضل نسبة (72.96 %) من أفراد العينة المسئول المباشر كوسيلة اتصال الإدارة بالعمال ،والإعلانات بنسبة(61.29 %)،في حين تتجنب نسبة (71.51 %) استعمال الهاتف كوسيلة اتصال الإدارة بالعمال لأن هذه الوسيلة تقتصر فقط على الأوامر .

(66.67 %) من المعلومات التي تتدفق من الإدارة لا تصل العمال في الوقت المناسب لأنها تصلهم خلال فترة العمل بنسبة (94.09 %)،تمثلت هذه المعلومات في الأوامر والتعليمات بنسبة (80.11 %) والتي يجب تطبيقها مما يستدعي التوقف عن العمل لأنها معلومات لا تفهم إلا بعد مناقشتها مع الزملاء بنسبة (85.48 %)، رغم وصول المعلومات في الوقت الغير مناسب إلا أننا نجدها نقطة ايجابية للرفع من نسبة دافعية الإنجاز لدى أفراد العينة، لأنها تفتح للعمال المجال للمناقشة،حيث تتناقش نسبة (76.88 %) مع الزملاء بهدف تحسين الأداء ومحاولة الحصول على نتائج ايجابية في العمل من خلال تفضيل الأعمال المتوسطة الصعوبة بنسبة (53.23 %) والتخطيط المسبق بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز بنسبة (59.68 %)

رغم عدم فهم العمال لهذه التعليمات إلا أننا نجد نسبة (75.27 %) من أفراد العينة لا تعتبرها عائقا إذ تبادر للتفكر في إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهها خلال فترة العمل، كما تسعى نسبة (76.80 %) الى بدل مجهود متميز في العمل

يميل ذوي نسبة دافعية الإنجاز المرتفعة _كما تم ذكره سابقا_ إلى الاستفادة من رصيد ما تم تعلمه أو اكتسابه لتحقيق نوع من الامتياز و الإبداع في انجاز الأعمال،وهذا ما أكدته نسبة (73.12 **%)** من أفراد العينة،حيث تستفيد نسبة (59.14 %) من أفراد العينة من برامج التكوين التي تسطرها الإدارة بهدف تطوير المهارات وطرق الأداء،بينما أكدت نسبة (32.26 %) من أفراد العينة أن الإدارة تتصل بهم بهدف طلب رأيهم حول مسائل معينة تخص المؤسسة ،وتمثلت هذه النسبة في فئة الإطارات،وذوي الأقدمية بالمؤسسة ، كما يهتم ذوي دافع الإنجاز المرتفع بتقييم لأدائهم حيث اعتبرت نسبة (67.74 %) من أفراد العينة أن عملية تقييم الإدارة لأدائهم عملية مهمة،حيث استنتجنا أن اتصال الإدارة بالعمال يحقق تحسين الأداء وتطويره بنسبة (77.96 **%)**

*عالجت الطالبة الفرضية الجزئية الثانية :" الاتصال التنظيمي الرسمي لا يؤدي إلى انخفاض نسبة دافعية الإنجاز لدى العمال حسب أراء إطارات ومنفذي هذه المؤسسة" بمجموعة من البنود،تمثلت من (1الى10) ومن (31الى40) من بنود الاستمارة

من خلال تحليل النتائج تبين لنا أن نسبة (51.61%) من أفراد العينة لا تعتبر الإدارة المسئولة الوحيدة عن إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم،حيث تفضل نسبة (59.14 %) الأعمال التي تتطلب المبادرة الفردية في العمل، إذ أكدت نسبة (88.71%) رفضها للهاتف كوسيلة اتصال الإدارة بالعمال،تجنبا لسلسلة التوجيهات الإدارية التي تعيق روح المبادرة لدى الأفراد كما أن نسبة (50.54 %) لا تنجز عملها باعتباره تطبيقا لتعليمات الإدارة فقط،ونسبة (51.08 %) لا تعتبر انجازها للعمل تجنبا للمواجهة مع المسئول المباشر،ذلك أن المسئول المباشر يعتبر الوسيلة المفضلة بنسبة (72.04 %)،كما أن المعلومات التي تصل أفراد العينة تفهم بعد مناقشتها مع المسئول المباشر بنسبة (48.39

%) مما يؤكد على وجود ثقة متبادلة بين المسئول المباشر والعمال ،لنستنتج أن هذه المميزات هي نفس مميزات ذوي نسبة دافعية الإنجاز المرتفعة .

كما استنتجنا وجود قنوات اتصال ساعدت على تدفق المعلومات،قبل البدء بالعمل (48.39 %)،خلال فترة العمل (94.09 %)،بعد الانتهاء من العمل (25.81 %)،وتعتبر عملية تدفق المعلومات نقطة ايجابية حيث أكدت نسبة (69.89 %)من أفراد العينة أنها تفضل الأعمال التي توفر أكبر قدر من المعلومات،

من خلال دراستنا الاستطلاعية تبين لنا أن العمل بمؤسسة سونلغاز -إنتاج الكهرباء- لا يستدعي التوقف عن العمل قبل الانتهاء منه نظرا لدقة العمل والذي في النهاية يتوقف على سير الآلات و مولدات الطاقة،والتي تحتاج إلى مراقبة مستمرة تفاديا لأي عطل ،وهذا ما أكدته نسبة (55.38 %)،كما لاحظنا أن طبيعة العمل بهذه المؤسسة ساهم في تطوير دافع الإنجاز لدى عمال المؤسسة ،حيث أكد "ماك كليلاند" أن دافع الإنجاز يمكن اكتسابه وتطويره ،اذ استنتجنا أن نسبة (62.37 %)من أفراد العينة لا تتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة بسب تعود العمال على قساوة المنصب .

أما نسبة (44.62%) من أفراد العينة تتوقف عن العمل قبل الانتهاء منه و تمثل هذه الفئة عمال الإدارة وذوي المناصب التي لا يؤثر تركها للعمل إلى الغد على سير إنتاج المؤسسة

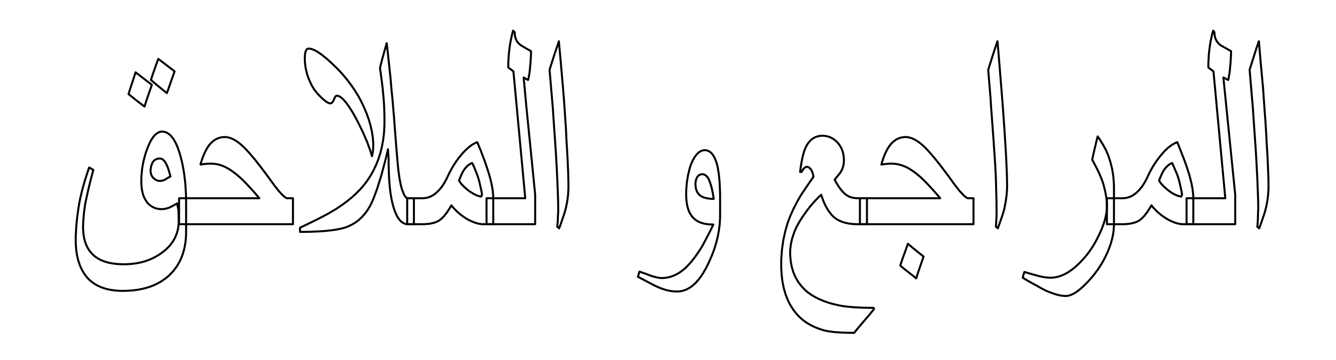
(55.38%)من أفراد العينة أصبحت تنجز عملها بطريقة روتينية نظرا لتكرارها لنفس العمل،في حين نجد نسبة (44.62 %)لا تنجز عملها بطريقة روتينية،وتمثلت هذه الفئة في اطارات المؤسسة الذين هم في بحث مستمر لتطوير طرق الإنتاج والتسيير،القيام بدراسات وتقديمها للإدارة حيث تتصل الإدارة بنسبة (32.26 %) من أفراد العينة بهدف طلب رأيهم حول مسائل معينة تخص المؤسسة أكدت نسبة (50.54 %)من أفراد العينة أنها لا تنتظر المال كمكافأة وحيدة مقابل العمل الذي تقوم به لحرص هذه الفئة على الحصول العلاوات وعلى درجات التقدير مقابل ما تم تحقيقه من تفوق وانجاز في العمل

كما استنتجنا أن سوء استيعاب العمال لتعليمات الإدارة سبب يعيق انجازهم بنسبة (52.15 %) وهذا بسبب طول الخط الإداري هذا ما أكدته نسبة (66.67 %)

الخاتمة:

من خلال بحثنا هذا المتمثل في "أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز –فرع جيجل-من خلال أراء إطارات ومنفذي المؤسسة"،نتج لدينا وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة بالرغم من عدم فهم أفراد العينة للمعلومات التي تتدفق من الإدارة إليهم،إلا أن هذا العائق خلق نقطة ايجابية تمثلت في فتح المناقشة بين أفراد العينة،والتي أكدت أن المناقشة كانت بهدف تحسين العمل،كما أن أفراد العينة لا يتجنبون الأعمال التي توفر لهم أكبر قدر من المعلومات وهذا يتماشى مع طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتوقف على عملية تدفق المعلومات

كما استخلصنا أن الاتصال التنظيمي الرسمي بمؤسسة سونلغاز انتاج الكهرباء -فرع جيجيل- يؤدي الى الرفع من نسبة دافعية الإنجاز لدى عمال هذه المؤسسة إلى حد ما إذ يرجع السب في الرفع من نسبة هذا الدافع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يفترض على العمال نسب مرتفعة من دافعية الإنجاز،كما يمكن القول أن هذه الدافع قد طور من خلال الخبرة في العمل وسلسلة برامج التكوين التي تعتمدها المؤسسة اذ أكدت أبحاث "ماك كليلاند" أن دافع الإنجاز يمكن تنميته في الفرد عن طريق التدريب،أما السبب في انخفاض نسبة دافعية الإنجاز لدى أفراد العينة فتمثل في طول الخط الإداري وليس الإتصال التنظيمي الرسمي بالمؤسسة .


المراجع و الملاحق

قائمة المراجع باللغة العربية

- أحمد ماهر: 2002 **السلوك التنظيمى – مدخل لبناء المهارات** – الدار الجامعية للنشر – الإسكندرية .
- أحمد ماهر: 2003.**الإختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية** ، – الدار الجامعية للنشر – الإسكندرية
- أحمد ماهر: 2004.**كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال**، الدار الجامعية للنشر – الإسكندرية
- أحمد محمد عبد الخالق 2002.– **أسس علم النفس** – دار المعرفة الجامعية للنشر
- أندرو زيلاقي، ماك جي والاس، ترجمة أبو القاسم أحمد 1991.– **السلوك التنظيمي و الأداء** – الإدارة العامة للبحوث، الرياض
- حسن عبد الحميد أحمد رشوان – 2004.**علم الإجتماع التنظيم** – مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.
- جيرالد جيرنبرغ، روبرت بارون، ترجمة محمد رفاعي – 2004.**إدارة السلوك في المنظمات** – دار المريخ ، المملكة العربية السعودية
- سامية جابر – 1990.**الإتصال الجماهيرى و المجتمع الحديث بين النظرية و التطبيق** – دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية
- سعيد يس عامر – 2000.**الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكى لها** – مركز وايد سير ڤيس، مصر.
- سعاد نائف برنوطي – 2005.**أساسيات إدارة الأعمال** – دار وائل، عمان.
- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي – **السلوك التنظيمي** – دراسة في البيروقراطية المصرية – مكتبة عين شمس .2003.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي (أ) – 2001.**السلوك الإنساني في المظمات** – الدار الجامعية
- صلاح الدين محمد عبد الباقي (ب) – 2004.**السلوك الفعال في المنظمات** – الدار الجامعية
- صلاح الدين محمد عبد الباقي (ج) – 2005.**مبادئ السلوك التنظيمي** – الدار الجامعية
- صفاء الأعسر ، إبراهيم قشقوش – 1983.**دراسات في تنمية دافعية الإنجاز** – مركز البحوث التربوية، الجزء الثاني.
- عبد السلام أبو قحف – 2003.**أساسيات التنظيم و الإدارة** – الدار الجامعية ، طبعة ثانية .
- عبد السلام أبو قحف – 2004.**أساسيات التنظيم و الإدارة** – الدار الجامعية ، طبعة ثالثة.
- عبد السلام أبو قحف – 2005. **محاظرات في السلوك التنظيمي** – الدار الجامعية الجديدة
- عبد الغفار حنفي ، حسين القزاز – 1996.**السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد** – الدار الجامعية
- عبد الفتاح ،محمد ديودار 2005.**سيكولوجية الإعلام و الإتصال** – دار المعرفة الجامعية
- عبد الرحمن توفيق – 2006.**منهج المهارات السلوكية** – مركز الخبرات المهنية الإدارية
- عزي عبد الرحمن، مصطفى عشوي – 1992.**عالم الإتصال** – سلسلة محاظرات – ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر
- ماجدة العطية – 2003.**سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة** – دار الشروق
- محمد سعيد أنور سلطان – 2005.**السلوك الإنساني في المنظمات** – دار الجامعة الجديدة الإسكندرية
- محمد سعيد أنور سلطان – 2004. **السلوك التنظيمي** – دار الجامعة الجديدة الإسكندرية،
- محمد قاسم القريوتي – 2003.**السلوك الإنساني في المظمات المختلفة** – دار الشروق،
- محمود سليمان العميان – **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** – دار وائل للنشر،
- موسى اللوزي – 2004.**التنظيم و إجراءات العمل** – دار وائل للنشر، 2002.
- مصطفى عشوي – 1992.**أسس علم النفس الصناعي التنظيمي** – المؤسسة الوطنية للكتاب،

- فضيل دليو – **وسائل الإتصال و تكنولوجياته** – منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دون سنة.
- لايم سبنسر الأصغر، سيجان م. سبنسر، ترجمة عبد المجيد جمعة – **الجدارة في العمل – نمادج للأداء المتفوق** – مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، دون سنة.
- لوكيا الهاشمي (أ) – **نظريات المنظمة** – دار الهدى للنشر 2006.
- لوكيا الهاشمي (ب) – **السلوك التنظيمي** – الجزء الثاني، دار الهدى للنشر،2006.
- لوكيا الهاشمي، جابر نصر الدين، (جـ)- **مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي** - دار الهدى للنشر،2006.
- نبيل محمد زايد – **الدافعية و التعلم** – مكتبة النهضة العربية، 2003.
- راوية حسين (أ) – السلوك التنظيمي المعاصر – طبعة أولى، الدار الجامعية، 2002.
- راوية حسين (أ) – السلوك التنظيمي المعاصر – طبعة ثانية، الدار الجامعية، 2003.

المراجع باللغة الأجنبية

- Wade.c &Tavris .c 2002.– Introduction, à la psychologie – Edition du renouveau pédagogique (Québec)
- Armand & Mattelart .M. 1997– Histoire des théories de la communication – Edition la découverte, Paris.
- Benoit. Ch. 2002– Motivez par l'enthousiasme – Edition d'organisation, Paris.
- Guillevic .Ch. 1999.– Psychologie du travail – Edition Nathan, Paris
- Muchielli .A .2001.– Les sciences de l'information et de la communication – Edition Hachette, Paris
- Amado. G.& Guittet. A.1997.– Dynamique des communications dans les groupes – Edition Armand Colin, Paris
- Muchielli. A .& Givarch .J. 2000– Nouvelles Méthodes d'études des communications - Edition Armand Colin, Paris.
- Sananée. B. 2002– La communication efficace – Edition Dunod,.
- Peraya. D. Jean Pièrre 2004.– Introduction aux théories de la communication – Edition de Boeck,
- Daniel Gasian 2004.– Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales – Edition Dunod, Paris
- Giraux .S.&Tremblay. G.2004– Méthodologie des sciences humaines – Edition du renouveau pédagogique,

- Bouguetta.F 2005– La société de l'information des organisations et le plan de la communication – Université Badji Mokhtar Annaba.
- Waguet. R .les communications, cause d'échec et facteur de réussite.
- Desauny. G – Comment gérer intelligemment ces subordonnés – Dunod, Paris 1991.
- . Westphalen. M .H – communication – le guide de la communication d'entreprise – Dunod, 2000.

Dictionnaire

Bouhadida .M – Dictionnaire des finances des affaires et de management – Edition Casbah, Alger.

Peretti. J. M. 2001– Dictionnaire des resources humaines – Edition Vuibert,.

الاستمـــــــــــــــارة :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

معهد علم النفس وعلوم التربية

قسم علم النفس العمل والتنظيم

استمارة البحث :

الموضوع :" الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز لدى العمال"

- أخي العامل نوجه إليك هذه الاستمارة التي تتكون من عدة أسئلة والتي نرجو منك الإجابة عنها بكل صدق, بهدف مساعدتنا على القيام بالدراسة بطريقة علمية ودقيقة من أجل إثراء الجانب التطبيقي من حيث النتائج التي سنتوصل إليها بفضل مساهمتكم الفعالة و الصادقة

كما نحيطكم علما بأن الأجوبة ستكون سرية ولا يمكن الإطلاع عليها إلا في حدود البحث العلمي ،لذا نطلب منكم وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

وفي الأخير نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا

1 ـ الوظيفة (منصب العمل)

ـ اطار ☐ ـ منفذ ☐

المحور الأول: الإتصال التنظيمي الرسـمي :

1- تصلكم المعلومات من الإدارة عن طريق:

- المسؤول المباشر ☐
- الإعلانات ☐
- الهاتف ☐
- الاجتماعات ☐

➢ وسائل أخرى أذكرها: ....

2 ـ وسيلة إتصال الإدارة بك التي تفضلها هي :

- المسؤول المباشر ☐
- الإعلانات ☐
- الهاتف ☐
- الاجتماعات ☐

➢ أخرى أذكرها :..

3 ـ هل تحقق الإدارة عملية إيصال المعلومات بطريقة فعالة من خلال استعمالها لهذه الوسائل ؟

نعم ☐ لا ☐

4 – تتصل الإدارة بكم :

- مرة كل يوم ☐
- مرة كل أسبوع ☐
- مرة كل شهر ☐
- خلال فترات غير منتظمة ☐

➢ أوقات أخرى أذكرها: ....

5- تتصل بكم الإدارة بهدف تقديم :

- قرارات للتنفيذ ☐
- أوامر و تعليمات ☐
- توجيهات ☐
- طلب رأي العمال حول مسائل معينة تخص المؤسسة ☐
- تقديم معلومات حول برامج التكوين ☐

➢ أسباب أخرى أذكرها:..

6 - تصلكم هده المعلومات:

- خلال فترة العمل ☐
- قبل البدء بالعمل ☐
- بعد الإنتهاء من العمل ☐

- خلال أوقات أخرى أذكرها ....

7 ـ هل تصلكم هذه المعلومات في الوقت المناسب: نعم ☐ لا ☐

8 – عندما تصلكم المعلومات هل:

- تفهم بسهولة ☐
- تفهم بعد مناقشتها مع المشرف ☐
- تفهم بعد مناقشتها مع الزملاء ☐

9 ـ هل المعلومات الشفوية التي تصلكم من الإدارة تكون قد تعرضت للحذف و التشويه بسبب طول الخط الإداري ؟ نعم ☐ لا ☐

10 ـ إتصال الإدارة بالعمال يحقق:

- الزيادة في الإنتاج ☐
- تحسين أداء العمال ☐
- تطوير طرق الأداء ☐
- تقديم المعلومات للعمال ☐

- المحور الثاني: دافعية الإنجاز:

11- تعتبر عملية تقييم الإدارة للأداء عملية مهمة: نعم ☐ لا ☐

12 ـ تتناقش مع الزملاء بهدف تحسين الأداء: نعم ☐ لا ☐

13ـ تبذل مجهود متميز في العمل: نعم ☐ لا ☐

14- تفضل الأعمال المتوسطة الصعوبة: نعم ☐ لا ☐

15- تخطط مسبقا بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز: نعم ☐ لا ☐

16- لديك رغبة في التحدي أثناء إنجازك لعملك: نعم ☐ لا ☐

17- تفضل الأعمال التي توفر لك الإستقالية في العمل: نعم ☐ لا ☐

18- تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال فترة عملك: نعم ☐ لا ☐

19- تبحث دائما عن طريقة لإنجاز العمل مع نوع من الامتياز و التفوق: نعم ☐ لا ☐

20- تستفيد من رصيد ما تعلمته و اكتسبته لتحقيق نوع من الإبداع في إنجازك للعمل:
نعم ☐ لا ☐

21 - تفضل الأعمال التي لا تتطلب المبادرة الفردية: نعم ☐ لا ☐

22- تتجنب الأعمال التي توفر لك أكبر قدر من المعلومات: نعم ☐ لا ☐

23- تقوم بإنجاز عملك تجنبا لأي مواجهة مع المسئول المباشر: نعم ☐ لا ☐

24- تعتبر الإدارة المسئولة الوحيدة عن إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تعيقك عن العمل:
نعم ☐ لا ☐

25- أحيانا تتوقف عن العمل قبل الانتهاء منه: نعم ☐ لا ☐

26- نظرا لتكرارك لنفس العمل أصبحت تنجزه بطريقة روتينية: نعم ☐ لا ☐

27- لا تتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة: نعم ☐ لا ☐

28- المكافأة التي تتوقع الحصول عليها من خلال إنجازك للعمل هي الأجرة فقط: نعم ☐ لا ☐

29- تنجز عملك لأنك تعتبره تطبيقا لتعليمات الإدارة: نعم ☐ لا ☐

30- تعتبر سوء استيعاب العمال لتوجيهات الإدارة سبب يعيق إنجازهم للعمل: نعم ☐ لا ☐

الملخص:

لقد بدأ الإهتمام بأهمية العامل الإنساني في العمل مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية على يد "التون مايو"،حيث أكدت نتائج أبحاثه أن الحوافز المعنوية تلعب دورا كبيرا في دفع العمال للعمل و شعورهم بالرضا عن العمل،وأن كمية العمل المنجزة من طرف العمال مرتبطة بعوامل نفسية أكثر من العوامل الفيزيقية والمادية،ولقد زادت السنوات الأخيرة لكثير من الكتابات حول أهمية الأفراد في المنظمات باعتبارهم العنصر الأساسي في الإنتاج،وعليه صممنا هذا البحث للتعرف على علاقة الاتصال بدافعية الإنجاز لدى العمال وتحديدا عمال مؤسسة سونلغاز انتاج الكهرباء-فرع جيجل- حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل اذ اشتملت عينة البحث كل عمال المؤسسة ،وبذلك كان التساؤل كالتالي:

"ما هو أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز إنتاج الكهرباء-فرع جيجل- من خلال أراء إطارات ومنفذي هذه المؤسسة ؟.

وللتحقق من فرضيات البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي تناسب مع موضوع البحث،كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة القياس و الذي انقسم إلى قسمين؛قسم خصص للاتصال التنظيمي،وقسم خصص لدافعية الإنجاز والذي انقسم بدوره إلى قسمين؛قسم خصص لقياس دافعية الإنجاز المرتفعة وقسم لقياس دافعية الإنجاز المنخفضة

حاولنا في هذا البحث معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وارتفاع وانخفاض في نسبة دافعية الإنجاز حيث تم التوصل إلى:

- وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة مع تعدد قنواته.
- سبب انخفاض دافعية الإنجاز هو طول الخط الإداري.
- الاتصال التنظيمي الرسمي بالمؤسسة يساهم في الرفع من نسبة دافعية الإنجاز لحد ما،السبب الحقيقي في رفع نسبة هذا الدافع تعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي ساعد على تنمية هذا

الدفع وتطويره لدى أفراد العينة والذي يفرض على العمال انجاز العمل مع نوع من الإجادة والتميز تحقيقا لأهداف المنظمة الذي يتمثل في إنتاج الكهرباء مع تجنب أي خطأ أو عطل ،وكدا مواكبة التطور التكنولوجي

المقدمة

الفصل التمهيدي

أولا:الجانب النظري

<u>الفصل الأول:الإتصال التنظيمي الرسمي</u>

الفصل الثاني السلوك التنظيمي:

الفصل الثالث دافعية الإنجاز:

- الخاتمة

- التوصيات والإقتراحات

-الملاحق والمراجع

-الملخص